

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.583.1:334.72 (478)

ILCIUC CĂTĂLINA

**IMPLICAȚII MANAGERIALE ASUPRA MOTIVAȚIEI
PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

**BÎRCĂ ALIC,
doctor habilitat în științe economice,
conferențiar universitar**

Autor:

ILCIUC CĂTĂLINA

CHIȘINĂU, 2018

© ILCIUC Cătălina, 2018

CUPRINS

ADNOTARE (română, rusă, engleză).....	6
LISTA ABREVIERILOR.....	9
INTRODUCERE.....	10
1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A MOTIVĂRII PERSONALULUI LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI.....	19
1.1. Caracteristici definitorii ale motivării personalului.....	19
1.2. Cadrul managementului motivațional la nivelul organizațiilor.....	31
1.3. Abordarea satisfacției și insatisfacției în muncă prin prisma teoriilor motivaționale.....	40
1.4. Concluzii la Capitolul 1.....	50
2. DIAGNOSTICUL MOTIVĂRII PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	52
2.1. Analiza elementelor sistemului de motivare a personalului la nivel național	52
2.2. Aprecierea sistemului de motivare a personalului în organizațiile autohtone	73
2.3. Evaluarea cantitativă și calitativă a implicațiilor manageriale asupra motivației personalului în organizațiile autohtone.....	86
2.4. Concluzii la Capitolul 2.....	96
3. ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN VEDEREA SPORIRII PERFORMANȚELOR....	98
3.1. Direcții de perfecționare a motivației personalului în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană.....	98
3.2. Optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului.....	112
3.3. Rolul și implicațiile managerilor în redimensionarea demersului motivațional al personalului	127
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	133
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	135
BIBLIOGRAFIE.....	139
ANEXE.....	150

Anexa 1. Plățile în folosul angajaților luate în calcul la determinarea retribuiției anuale în cadrul "Apă-Canal Chișinău" SA.....	151
Anexa 2. Chestionar de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor (aplicat angajaților).....	152
Anexa 3. Chestionar de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor (aplicat managerilor).....	157
Anexa 4. Lista organizațiilor participante la studiu.....	160
Anexa 5. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: <i>"Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație"</i>	164
Anexa 6. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: <i>"Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează"</i>	165
Anexa 7. Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația: <i>"Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează"</i>	166
Anexa 8. Calculul mediei ponderate după scala lui Likert.....	167
Anexa 9. Aspectele care generează angajaților cele mai mari satisfacții (opiniile managerilor).....	168
Anexa 10. Aspectele care generează angajaților cele mai mari insatisfacții (opiniile anagerilor).....	169
Anexa 11. Contractul individual de muncă al SA "Viorica-Cosmetic".....	170
Anexa 12. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: <i>"În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații"</i>	173
Anexa 13. Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația: <i>"Recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații firmei Dvs."</i>	174
Anexa 14. Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să Vă dezvoltați profesional?"</i>	175
Anexa 15. Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: <i>"Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților?"</i> ..	176
Anexa 16. Trendul salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017 determinat prin ajustarea liniară.....	177
Anexa 17. Trendul salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017 determinat prin ajustarea după o parabolă de gradul doi.....	178

Anexa 18. Trendul și abaterea nivelurilor efective ale salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017.....	179
Anexa 19. Pronosticul salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2018-2022.....	180
Anexa 20. Chestionar privind calitatea condițiilor de activitate profesională.....	181
Anexa 21. ACTE DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII.....	184
Anexa 21.1. Certificat de implementare – SA ”Apă-Canal Chișinău”.....	184
Anexa 21.2. Certificat de implementare – SA ”Viorica-Cosmetic”.....	185
Anexa 21.3. Certificat de implementare – ÎM ”Regia Transport Electric”.....	186
Anexa 21.4. Certificat de implementare – SRL ”Luxlore”.....	187
Anexa 21.5. Certificat de implementare – SRL ”Top Fashion”.....	188
Anexa 21.6. Certificat de implementare – SRL ”Vilerex”.....	189
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	190
CURRICULUM VITAE	191

ADNOTARE

ILCIUC Cătălina: **"Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova"**, teză de doctor în științe economice, Chișinău 2018

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 177 titluri, 21 anexe, 138 pagini text de bază, 58 figuri, 29 tabele și 17 formule. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: motivare, teorii motivaționale, satisfacție/insatisfacție în muncă, recompense, politică motivațională, strategii motivaționale, management motivațional, instrumente și tehnici motivaționale, demers motivațional.

Domeniul de studiu: 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate.

Scopul tezei rezidă în cercetarea și analiza teoretico-practică complexă a implicațiilor manageriale asupra motivării personalului, precum și elaborarea și implementarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor individuale și organizaționale. **Obiectivele cercetării:** analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia; evaluarea cadrului teoretic al managementului motivațional la nivelul organizațiilor; analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților; evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din RM; evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților; analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din UE și RM; identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone; prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale.

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea și implementarea din partea managerilor a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea creșterii satisfacției profesionale a angajaților, în condițiile sporirii performanței organizaționale.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei este în corelație cu scopul și obiectivele acesteia și rezidă în fundamentarea științifică a cadrului teoretico-conceptual al motivației personalului și a mecanismului motivațional la nivel organizațional; evidențierea și argumentarea implicațiilor manageriale asupra motivației personalului la diferite nivele ale managementului; evaluarea principalilor indicatori statistici privind forța de muncă, precum și a celor privind utilizarea timpului de muncă și salarizarea în RM, cu implicații directe asupra motivării personalului; evaluarea calitativă a elementelor sistemului de motivare a personalului în unele întreprinderi din RM; elaborarea tabloului general al zonelor corelative performanță-motivație-satisfacție la nivel organizațional; elaborarea și implementarea propunerilor de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în organizațiile din RM; argumentarea necesității implicării managerilor în redimensionarea demersului motivațional pentru întreprinderile din RM.

Semnificația teoretică a tezei constă în analiza complexă și sistematizarea reperelor epistemologice din domeniul managementului motivațional, elucidarea teoriilor, politicilor și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor autohtone, abordarea conceptelor de satisfacție și insatisfacție în muncă.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în: analiza și evaluarea sistemului motivațional la nivel național; diagnosticarea motivării personalului în organizațiile autohtone; evaluarea politicilor și strategiilor motivaționale aplicate de organizațiile autohtone; analiza comparativă a instrumentelor și elementelor motivaționale în RM și UE; evaluarea nivelului de implicare a managerilor din organizațiile autohtone în procesul de motivare a personalului; elaborarea și aplicarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale în scopul creșterii performanțelor în practica organizațiilor cercetate; elaborarea demersului motivațional pentru organizațiile din RM.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetărilor științifice efectuate au fost expuse în articole științifice publicate în reviste de specialitate, în cadrul conferințelor științifico-practice din țară și de peste hotare. Unele recomandări privind optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului au fost propuse spre implementare SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxstore" SRL, fapt justificat prin certificatele de implementare anexate.

ANNOTATION

ILCIUC Catalina: **"Managerial Engagement in Staff Motivation at the organizations from the Republic of Moldova"**, PhD thesis in economics, Chisinau, 2018

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, references composed of 177 sources, 21 annexes, 138 pages of main text, 58 figures, 29 tables and 17 formulae. The results obtained are published in 12 scientific works.

Key words: motivation, theories of motivation, work satisfaction/dissatisfaction, rewards, motivational policy, motivational strategies, motivational management, motivational tools and techniques, motivational motion.

Field of study: 521.03 – Economy and Management in the field of activity.

Thesis goal lies in research and complex analysis of the theoretical and practical managerial aspects on staff motivation, as well as in the development and implementation of some managerial strategies to motivate employees for the purpose of increasing the individual and organisational performances.

Research Objectives: analysis of theoretical and conceptual aspects of staff motivation and managerial implications; assessment of the theoretical framework of motivational management at the level of entities; analysis of the motivational theories through the prism of work satisfaction and dissatisfaction of the employees; assessment of the motivational system and employee perception in correlation with the motivation at the entities from the RM; emphasizing the managerial implications in the process of adopting a motivating behavior of employees; comparative analysis of motivational strategies and tactics from both EU and RM companies; identification and implementation of some effective tools and techniques of staff motivation in autochthonous entities; presentation and argumentation of the resized aspect of the motivational approach of staff through the prism of managerial implications.

Scientific challenge settled consists in elaboration and implementation by managers of the most effective and relevant staff motivation tools and techniques at the economic entities from the Republic of Moldova for the purpose of growing the professional satisfaction of the employees, in order to increase the organizational performance.

Novelty and scientific originality of the thesis in correlation with its aim and objectives, and, as well, lies in the scientific substantiation of the theoretical and conceptual framework of staff motivation and the motivational mechanism at the organizational level; highlighting and argumentation managerial implications on staff motivation at the different levels of management; assessment of main statistic indicators related to the labour resource, use of the worktime and salary payment in the Republic of Moldova, with direct implications on staff motivation; qualitative assessment of the staff reward system at some enterprises from the Republic of Moldova; elaboration of the general chart of correlative areas as performance-motivation-satisfaction at the organizational level; elaboration and implementation of the proposals for optimisation of staff motivational tools and techniques; argumentation of the necessity to involve the managers in resizing the motivational approach for the enterprises from the Republic of Moldova.

Theoretical significance of the thesis consists in the complex analysis and systematisation of epistemological benchmarks in the field of motivational management; elucidation of the motivational theories, policies and strategies adopted at the autochthonous entities; examination of the concepts of work satisfaction and dissatisfaction.

Applicative value of the thesis lies in: analysis and assessment of the motivational system at the national level; diagnosing staff motivation at the autochthonous economic entities; assessment of the motivational policies and strategies applied by the autochthonous economic entities; comparative analysis of the motivational tools and elements used in the Republic of Moldova and in the European Union; assessment of the manager's level of implication from the autochthonous economic entities in the staff motivation process; development and application of the motivational tools and techniques for the purpose of increasing the performances in the practice of the investigated entities; development of motivational approaches for the entities from the Republic of Moldova.

Implementation of the scientific results. The results of the scientific researches realised were presented in the research articles published in specialised journals, at the scientific and practical conferences in the country and abroad. Some recommendations for optimisation of the staff motivation tools and techniques were proposed for implementation to "Apa-Canal Chisinau" JSC, Municipal Enterprise "Directorate of Electrical Transport", "Viorica-Cosmetic" JSC, "Top Fashion" LLC and "Luxstore" LLC, this being attested by the certificates of implementation enclosed.

АННОТАЦИЯ

ИЛЬЧУК Кэтэлина: «Вовлечение руководства в мотивации персонала в организациях Республики Молдова», диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинэу, 2018

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 177 источников, 40 приложений, 138 страниц основного текста, 58 рисунков, 29 таблиц и 17 формул. Полученные результаты были опубликованы в 12 научных работах.

Ключевые слова: мотивация, теории мотивации, удовлетворённость/неудовлетворённость работой, вознаграждение, мотивационная политика, мотивационные стратегии, мотивационный менеджмент, мотивационные инструменты и методы, мотивационные подходы.

Область исследования: 521.03 – Экономика и менеджмент в сфере деятельности.

Цель диссертации заключается в исследовании и комплексном анализе теоретических и практических аспектов управления процессом мотивации персонала, в разработке и внедрении некоторых управленческих стратегий мотивации персонала в целях повышения как индивидуальных показателей производительности, так и показателей производительности на уровне организации. **Задачи исследования:** анализ теоретических и концептуальных аспектов мотивации персонала и влияния менеджеров на работников; оценка структуры мотивационного менеджмента на уровне организаций; анализ теорий мотивации сквозь призму удовлетворённости и неудовлетворённости персонала работой; оценка системы мотивации и восприятия сотрудниками мотивации в организациях РМ; определение участие менеджеров в процессе приобретения персоналом мотивационного поведения; сравнительный анализ мотивационных стратегий и тактик в компаниях ЕС и РМ; определение и внедрение эффективных инструментов и методов мотивации персонала в местных организациях; представление и аргументирование нового подхода для мотивации персонала посредством управленческих влияний.

Решённая научная проблема заключается в разработке и внедрении руководством наиболее эффективных и подходящих инструментов и методов мотивации персонала экономических организаций из РМ чтобы повысить профессиональную удовлетворенность сотрудников, в условиях повышения эффективности работы организации.

Научная новизна и оригинальность диссертации заключается в корреляции с её целями и задачами, а также в научном обосновании теоретической и концептуальной основы мотивации персонала и мотивационного механизма на организационном уровне; акцентировании и аргументации влияния руководства на мотивацию персонала на различных уровнях управления; оценке основных статистических показателей рабочей силы, использовании рабочего времени и оплаты труда в РМ; качественной оценке системы вознаграждения персонала на некоторых предприятиях из РМ; разработке общей картины коррелирующих областей эффективность-мотивация-удовлетворение; разработке и внедрении предложений по оптимизации инструментов и методов мотивации персонала в организациях РМ; аргументации необходимости вовлечения менеджеров в изменение мотивационного подхода для предприятий РМ.

Теоретическая значимость диссертации заключается в комплексном анализе и систематизации эпистемологических ориентиров в области мотивационного менеджмента, разъяснении мотивационных теорий, политик и стратегии, принятые в местных экономических организациях, изучении понятий удовлетворённости и неудовлетворённости работой.

Прикладная значимость диссертации заключается в: анализе и оценке мотивационной системы на государственном уровне; диагностировании мотивации персонала в местных организациях; оценке мотивационных политик и стратегий, применяемых местными организациями; сравнительном анализе мотивационных инструментов и элементов в РМ и ЕС; оценке уровня участия менеджеров местных организаций в процессе мотивации персонала; разработке и применении мотивационных инструментов для повышения эффективности в деятельности исследуемых организаций; разработке мотивационных подходов для организаций РМ.

Внедрение научных результатов. Результаты проведённых научных исследований были представлены в научных статьях, опубликованных в специализированных журналах, а также на научно-практических конференциях в стране и за рубежом. Некоторые рекомендации по оптимизации инструментов и техник для мотивации персонала были предложены для внедрения в АО «Apă-Canal Chişinău», МП «Regia Transport Electric», АО «Viorica-Cosmetic», ООО «TopFashion» и ООО «Luxstore», что подтверждается прилагаемыми сертификатами о внедрении.

LISTA ABREVIERILOR

ASEM	-	Academia de Studii Economice a Moldovei;
BAA	-	Biroul Asociat de Avocați;
BC	-	Bancă Comercială;
BNS	-	Biroul Național de Statistică;
CE	-	Consiliul Europei;
Dvs.	-	Dumneavoastră;
ERG	-	Existence, Relatedness, Growth;
Etc.	-	Et caetera;
HG	-	Hotărârea Guvernului;
IBM	-	International Business Machines;
ICS	-	Întreprindere cu Capital Străin;
IÎPT	-	Instituții de Învățământ Profesional Tehnic;
IÎS	-	Instituții de Învățământ Superior;
ÎM	-	Întreprindere Municipală;
ÎMM	-	Întreprinderi Mici și Mijlocii;
MRU	-	Managementul resurselor umane;
PNUD	-	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare;
RM	-	Republica Moldova;
SA	-	Societate pe Acțiuni;
SRL	-	Societate cu Răspundere Limitată;
SWOT	-	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats;
UE	-	Uniunea Europeană
UTA	-	Unitate Teritorial Administrativă
VIE	-	Valența, Instrumentalitatea, Expectanța.

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare. De-a lungul timpului, resursa umană și-a demonstrat eficacitatea și contribuția în orice domeniu de activitate, fie că este vorba de sectorul privat sau cel public. În condițiile economiei bazate pe cunoaștere, rolul și importanța resurselor umane în cadrul organizațiilor a devenit unul iminent, prin implicarea directă asupra performanței organizaționale. Managerii organizației, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă, conștientizează tot mai mult semnificația resurselor umane, dar și contribuția acestora la crearea de valoare adăugată pentru organizație.

Motivarea personalului reprezintă elementul cheie care determină și orientează angajații spre anumite rezultate sau output-uri. De rând cu celelalte funcții manageriale – planificarea, organizarea și controlul – motivarea contribuie în mod decisiv la realizarea obiectivelor organizaționale pe termen scurt și lung. Lipsa unei motivații adecvate a personalului generează o multitudine de probleme atât la nivel organizațional, cât și național. La nivel organizațional acestea se referă la: creșterea fluctuației personalului, creșterea absenteismului, reducerea productivității muncii, reducerea calității produselor/serviciilor etc. La nivel național, acestea constau în: migrația internațională a forței de muncă, nedorința de angajare în câmpul muncii, creșterea numărului posturilor de muncă vacante etc.

Totodată, trebuie remarcat faptul că motivarea reprezintă unul din subiectele cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Ca urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii, asupra acestui subiect. Cu toate că motivarea personalului a constituit subiect de preocupare pentru o multitudine de cercetători, în special începând cu secolul XX, abordarea motivării într-o optică managerială modernă impune luarea în considerație a ansamblului elementelor esențiale ce intervin în procesul motivării personalului.

Încă în antichitate, filosoful grec Protagoras a afirmat că *"omul este măsura tuturor lucrurilor..."*, ceea ce semnifică faptul că omul este capabil să integreze orice solicitări, prezente și viitoare, având ca țință omul care trebuie să le facă.

Pentru a înțelege motivele reale ale oamenilor este necesar ca managerul să cunoască și să explice felul în care evenimentele externe se întrepătrund cu comportamentul salariatului, influențându-l și orientându-l.

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială, decât pe aplicarea unei tehnici concrete. Faptul important este atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la această atitudine. Un manager de succes creează un climat în care salariații pot aplica ei înșiși voința de a spori productivitatea și performanțele lor.

Importanța și implicațiile majore ale unei bune motivări asupra performanțelor organizaționale nu este contestată nicidecum pe parcursul ultimelor decenii, însă, abordarea clasică a predominat teoriile motivaționale moderne. În ultimii ani, în practica managerială s-a manifestat o schimbare substanțială în direcția unei complexe și eficace motivări a personalului. Ca urmare, s-a cristalizat *“managementul de tip motivațional, care se bazează pe decizii și acțiuni ce iau în considerare interesele salariaților organizației și a celorlalți stakeholderi, cu reflectarea directă în creșterea potențialului și performanțelor organizației”*. Această mutație are la bază, în primul rând, modificarea concepției managerului asupra naturii umane ținând cont de multiplele sale calități și roluri care-i revin în organizație, societate și familie. Salariatul este abordat în contextul culturii și climatului social, ceea ce permite o înțelegere mai profundă a intereselor, aspirațiilor și comportamentului său.

În esență, managerii trebuie să observe prezența, eforturile, persistența și orientarea către îndeplinirea sarcinilor angajaților și să intervină, dacă un angajat nu este suficient de motivat.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Aspectele ce țin de motivarea personalului, cât și teoriile motivaționale sunt subiecte abordate pe larg în literatura de specialitate. În același timp, problema implicării concrete a managerilor în orientarea comportamentului motivațional este un subiect mai puțin analizat, probabil din considerentul că motivarea este, totuși, un proces psihologic care se manifestă diferit de la individ la individ, iar ceea ce motivează o persoană poate fi cu totul inutil în motivarea altei persoane.

În lucrările savanților americani A. Maslow, C. Alderfer, D. McClelland, M. Porter, V. Vroom, D. De Cenzo, C. D. Fisher, R. Mathis, G. Milkovich, D. Torrington etc., motivarea este analizată prin prisma teoriilor de proces și de conținut. Dacă teoriile de proces ale motivației pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii, atunci teoriile de conținut se axează nemijlocit pe trăsăturile interioare ale oamenilor.

Cercetătorii români V. Lefter, A. Manolescu, I. O. Pânișoară, D. Druță, T. Hobeau, P. Burloiu, A. Rotaru, A. Prodan, Gh. Roșca etc. au abordat problematica managementului resurselor umane, inclusiv motivația personalului, fapt ce le-a permis elaborarea diferitor procedee și tehnici adecvate în vederea atingerii obiectivelor scontate.

Motivarea personalului a constituit subiect de cercetare și pentru un șir de cercetători ruși: Volghin V. V., Deatlov V. A., Egorșin A., Ghercikov V. I., Kibanov A., Lipatov V. care au pus în evidență impactul motivației personalului asupra comportamentului uman și, ulterior, asupra performanței organizaționale.

Dintre cercetătorii autohtoni care au studiat complex problema managementului resurselor umane și cea a motivării personalului putem face referință la: A. Cotelnic, A. Onofrei, I. Sîrbu, L. Șavga, M. Gheorghită, A. Bîrcă, M. Băieșu, M. Jalencu, A. Litvin, N. Burlacu, G. Ulian, I. Crețu etc. Aceștia au analizat specificul funcționării întreprinderilor din Republica Moldova în condițiile reale de trecere la economia concurențială și particularitățile managementului resurselor umane. În lucrările autorilor menționați sunt abordate probleme ce țin de sistemul de recompense directe și indirecte, motivația și satisfacția în muncă, evaluarea performanțelor personalului, pregătirea profesională și dezvoltarea carierei etc.

De asemenea, în ultimii ani, problematica managementului motivațional a fost abordată și în demersurile doctorale autohtone. De exemplu, în anul 2017 a fost susținută teza *„Managementul motivațional al întreprinderilor mici și mijlocii din UTA Găgăuzia”* (autor Musca Snejana), scopul căreia a fost identificarea și dezvoltarea fundamentelor conceptuale ale managementului motivațional în baza stabilirii raportului și particularităților diferitelor teorii ale motivației, precum și elaborarea metodologiei de formare a modelului de management motivațional pentru întreprinderile mici și mijlocii. În anul 2016 – *„Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană”* (autor Bîrcă Alic), a avut ca scop dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative în vederea redimensionării managementului resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova, identificarea și evaluarea cauzelor și problemelor care generează un management defectuos al resurselor umane în organizațiile autohtone, precum și inițierea și implementarea unor acțiuni și măsuri concrete de modernizare a MRU ce vor contribui la creșterea performanței organizaționale. În teza *„Ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor din mediul rural”* (autor Caușan Corina, anul susținerii - 2015), a fost efectuată o analiză a problemelor de ocupare a tinerilor din mediul rural din Republica Moldova și elaborarea măsurilor de stimulare social-economică a implicării active a acestora în activități de muncă. De asemenea, în anul 2015, în teza *„Rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor din Republica Moldova”* (autor Jorovlea Elvira), problema motivației a fost vizată tangențial, în mod indirect.

În afară de aceasta, profesorul Ala Cotelnic, în lucrarea *„Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanței organizației”*, a cercetat situația în domeniu, a realizat o corelație între motivația non financiară și performanța organizațională, având ca subiect ASEM-ul. Același autor, în lucrarea *„Politicile manageriale și impactul acestora asupra competitivității întreprinderii”*, analizează influența politicilor manageriale în procesul de dezvoltare a organizațiilor.

Un alt cercetător autohton, Maria Gheorghiță a evidențiat influența stimulărilor bănești asupra angajaților în lucrările „*Politica întreprinderii în domeniul salarizării*” și „*Sistemul eficient de premiere-generator al creșterii performanțelor întreprinderilor de construcții*”, în cea din urmă analizând doar sectorul construcțiilor.

Aspecte ce țin de motivare în vederea creșterii performanțelor organizaționale au fost reflectate și în lucrările „*Motivarea personalului întreprinderii în dificultate*” (autor Burlacu Natalia) și „*Competitivitatea – factor determinant al creșterii economice*” (autor Litvin Aurelia).

Fiecare dintre acești autori au abordat anumite aspecte ale motivării personalului, mai puțin implicațiile managerilor asupra motivației personalului.

Scopul și obiectivele tezei. Scopul tezei rezidă în cercetarea și analiza teoretico-practică complexă a implicațiilor manageriale asupra motivării personalului, precum și elaborarea și implementarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor individuale și organizaționale.

Ținându-se cont de scopul general al tezei, au fost formulate următoarele **obiective**:

- analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia;
- evaluarea cadrului teoretic al managementului motivațional la nivelul organizațiilor;
- analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților;
- evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din Republica Moldova;
- evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților;
- analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din Uniunea Europeană și Republica Moldova;
- identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone;
- prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale.

Metodologia cercetării științifice. Baza metodologică și teoretico-științifică a investigației o constituie lucrările cercetătorilor consacrați în domeniu atât din țară, cât și de peste hotare. În acest context, evidențiem lucrările cercetătorilor A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, D. McClelland, M. Porter, E. Lowler, V. Vroom, care au elaborat și propus teoriile motivaționale. De asemenea, lucrările cercetătorilor R. Mathis, G. Cole, S. Certo, A. R. Pell, E.

Lukács, G. Hofstede etc., care s-au focusat pe subiecte ce țin de motivarea angajaților, având ca finalitate performanțele înalte și abordarea motivării prin prisma dimensiunilor culturale.

Un suport teoretico-științific valoros pentru organizațiile din Republica Moldova, în domeniul motivării angajaților, îl constituie lucrările cercetătorilor autohtoni: A. Cotelnic, I. Sîrbu, M. Gheorghită, A. Bîrcă, N. Burlacu., Gr. Belostecinic, A. Litvin, G. Ulian, M. Jalencu, A. Stratan, A. Onfrei etc.

Suportul informațional și statistic al lucrării îl constituie:

- actele legislative din domeniul muncii și al salarizării;
- actele guvernamentale cu referire la salarizare și alte aspecte cu implicații asupra motivării personalului;
- datele Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova și statisticii Uniunii Europene (Eurostat);
- informațiile oferite de Barometrul Edenred-Ipsos;
- informațiile oferite de către agenții economici cuprinși în cercetare: SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxstore" SRL etc.

Realizarea prezentului demers doctoral, dar și testarea rezultatelor cercetării, a fost posibil ca rezultat al aplicării mai multor metode de cercetare.

<i>Denumirea metodei</i>	<i>Capitolul în care a fost aplicată</i>
Analiza documentară	Capitolele I-III
Inducția și deducția	Capitolele I-III
Analiza sistemică	Capitolul I
Metoda monografică	Capitolul I
Metoda prin extrapolare	Capitolul II
Metoda comparativă	Capitolele II, III
Ancheta sociologică	Capitolul II
Observarea și analiza statistică	Capitolele II, III

Sistemul metodologic se axează pe așa metode ca: analiza cantitativă și calitativă a datelor, sinteza, metode grafice și tabelare, metoda grupării și a seriilor cronologice, comparația, documentarea științifică, descrierea, ancheta prin chestionare și analiza rezultatelor cercetării, eșantionarea, prelucrarea statistică a datelor, metode de scalare a rezultatelor cercetării (scala lui Likert, scale nominale, scale interval, diferențiala semantică).

Obiectul cercetării îl constituie abordarea implicațiilor managerilor din cadrul organizațiilor economice din Republica Moldova asupra motivării personalului, având ca scop sporirea performanței organizaționale.

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea și implementarea din partea managerilor a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea creșterii performanțelor acestora, în condițiile sporirii competitivității între organizații.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei este în corelație cu scopul și obiectivele acesteia și rezidă în:

- fundamentarea științifică a cadrului teoretico-conceptual al motivației personalului și a mecanismului motivațional la nivel organizațional;
- evidențierea și argumentarea implicațiilor manageriale asupra motivației personalului la diferite nivele ale managementului;
- evaluarea principalilor indicatori statistici privind forța de muncă, precum și a celor privind utilizarea timpului de muncă și salarizarea în Republica Moldova, cu implicații directe asupra motivării personalului;
- evaluarea calitativă a elementelor sistemului de motivare a personalului în unele întreprinderi din Republica Moldova;
- elaborarea tabloului general al zonelor corelative performanță-motivații-satisfacție la nivel organizațional;
- elaborarea și implementarea propunerilor de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în organizațiile din Republica Moldova;
- argumentarea necesității implicării managerilor în redimensionarea demersului motivațional pentru întreprinderile din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a lucrării constă în analiza complexă și sistematizarea reperelor epistemologice din domeniul managementului motivațional, elucidarea teoriilor, politicilor și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor economice autohtone, abordarea conceptelor de satisfacție și insatisfacție în muncă.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în:

- analiza și evaluarea sistemului motivațional la nivel național;
- diagnosticarea motivării personalului în organizațiile economice autohtone;
- evaluarea politicilor și strategiilor motivaționale aplicate de organizațiile economice autohtone;

- analiza comparativă a instrumentelor și elementelor motivaționale în Republica Moldova și Uniunea Europeană;
- evaluarea nivelului de implicare a managerilor din organizațiile economice autohtone în procesul de motivare a personalului;
- elaborarea și aplicarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale în scopul creșterii performanțelor în practica organizațiilor cercetate;
- elaborarea demersului motivațional pentru organizațiile economice din Republica Moldova.

Rezultatele științifice principale noi înaintate spre susținere sunt:

- analiza principalelor aspecte evidențiate de cercetătorii notorii în abordarea conceptuală a motivației;
- elucidarea și argumentarea relației dintre motivație, satisfacția în muncă și performanțele organizaționale;
- analizarea stimulentele materiale/nemateriale oferite în cadrul organizațiilor economice autohtone;
- abordarea diferențelor și asemănărilor sub aspect motivațional prin descrierea dimensiunilor culturale;
- analiza soluțiilor de optimizare a instrumentelor și mecanismelor motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea performanțelor organizaționale;
- propunerea unui model de stabilire a ratingului angajaților;
- elaborarea profilului psiho-motivațional al angajaților din cadrul unor întreprinderi concrete;
- propunerea spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetărilor științifice efectuate au fost expuse în articole științifice publicate în reviste de specialitate, în cadrul conferințelor științifico-practice din țară și de peste hotare. Unele recomandări privind optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului au fost propuse spre implementare SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxstore" SRL, fapt justificat prin certificatele de implementare anexate.

Publicații la tema tezei. Pe parcursul cercetărilor efectuate la tema tezei au fost publicate un număr de 12 articole științifice în reviste de specialitate cu recenzii, precum și în lucrările conferințelor științifico-practice organizate atât în Republica Moldova, cât și în străinătate, cu un volum total de 4,25 coli de autor.

Volumul și structura tezei este determinată de scopul și obiectivele cercetării și include: adnotări în limbile română, engleză, rusă, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

Lucrarea este expusă pe 138 pagini, inclusiv 29 tabele, 17 formule, 58 figuri. Suportul științifico-practic este susținut de 21 de anexe. Bibliografia este alcătuită din 177 de surse.

În **Introducere** sunt reflectate actualitatea și importanța temei cercetate, descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare, scopul și obiectivele de cercetare, metodologia cercetării științifice, noutatea și originalitatea științifică a tezei, problema științifică soluționată și alte aspecte relevante la tema tezei.

Primul capitol - **"Fundamentarea teoretică a motivării personalului la nivelul organizației"** - tratează aspectele teoretice și caracteristicile definitorii ale motivării personalului. Sunt analizate componentele structurale ale motivației, principalele roluri ale motivării, formele motivației prin prisma valențelor perechi, demotivarea și sursele demotivării. De asemenea, ca rezultat al motivării personalului am elucidat satisfacția/insatisfacția profesională.

Capitolul doi - **"Diagnosticul motivării personalului în organizațiile din Republica Moldova"** - prezintă rezultatele analizei și evaluării sistemului motivațional la nivel național, cât și analiza sistemului de recompense în organizațiile autohtone prin prisma unui studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Analiza prevederilor privind remunerarea muncii și alte beneficii oferite angajaților este efectuată în baza actelor legislative și normative ce reglementează remunerarea muncii angajaților în Republica Moldova. De asemenea, este reflectată influența managerilor asupra motivării personalului.

În capitolul trei - **"Elaborarea și implementarea strategiilor manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor"** - sunt prezentate rezultatele cercetării cantitative ce țin de motivarea personalului în contextul asocierii la Uniunea Europeană. Au fost analizate componentele bunăstării la locul de muncă, a fost calculat pronosticul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2018-2022, a fost calculată ponderea salariului minim al angajaților din Republica Moldova în cel al angajaților statelor Uniunii Europene. Sunt descrise detaliat instrumentele și tehnicile motivaționale recomandate organizațiilor economice autohtone: team buildingul ca motivație a lucrului în echipă, sistemul de tichete pentru angajați, ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților. De asemenea, este argumentată necesitatea redimensionării demersului motivațional al personalului.

În compartimentul **Concluzii generale și recomandări**, sunt determinate concluziile și recomandările care rezultă din problematica cercetării privind implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: motivare, teorii motivaționale, satisfacție/insatisfacție în muncă, recompense, politică motivațională, strategii motivaționale, management motivațional, instrumente și tehnici motivaționale, demers motivațional.

1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A MOTIVĂRII PERSONALULUI LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI

1.1. Caracteristici definitorii ale motivării personalului

Succesul organizațiilor în activitățile desfășurate depinde în mare măsură de resursele umane ale acesteia. La rândul său, atât calitatea muncii efectuate, cât și implicarea angajaților în procesele desfășurate, depinde în mare măsură de motivația pe care o au.

Însă, trebuie luat în considerație și faptul că, spre deosebire de resursele materiale și financiare necesare activității de producere, oamenii reprezintă mai mult decât o sursă de costuri sau de consum. Sistemul lor de necesități, de valori, gradul de motivație și de satisfacție vor determina performanțele individuale și organizaționale [4, p. 119].

În aceste condiții, pentru manageri este importantă rațiunea acțiunilor și comportamentelor salariaților care nu poate fi descoperită decât prin prisma motivelor ce le-au generat. Or, cunoașterea motivelor ajută atât la creșterea posibilităților de explicare și predicție a comportamentului uman, cât și la descifrarea valorii morale a acestuia [54, p. 197].

Cu cât un manager înțelege mai bine comportamentul subordonaților, cu atât va fi mai capabil să influențeze comportamentul lor, astfel încât acesta să devină mai concordant cu îndeplinirea obiectivelor organizației. În acest context, managerii au misiunea de a coordona și corela performanțele economice ale organizației cu capacitatea și posibilitățile angajaților.

Din punct de vedere etimologic, motivația provine de la cuvântul latin "movere" și înseamnă – a pune în mișcare, a face o deplasare. Prin urmare, motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop, care odată atins va determina satisfacerea unei necesități. Referitor la această definiție R. Mathis impune câteva precizări:

- condițiile interne care au rolul principal în motivare nu pot fi observate și nu pot fi izolate atunci când se analizează un comportament;
- multe dintre aspectele privind motivația implică construirea unor modele și utilizarea unor termeni specifici ce descriu procese neobservabile;
- rezultatul unei motivații este întotdeauna acțiunea;
- comportamentul nu se poate confunda cu motivația. Motivația este un factor important în determinarea comportamentului, dar nu este singurul [99, p. 35].

Motivația reprezintă o componentă majoră a managementului și un subiect dintre cele mai frecvente tratate în literatura de specialitate. Ca urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii.

În *Tabelul 1.1* am efectuat o sinteză a abordărilor conceptului de motivație în opinia mai multor autori autohtoni și străini.

Tabelul 1.1. Abordări conceptuale ale motivației în viziunea autorilor

Autorul	Abordarea propusă	Accente evidențiate
Certo S. C.	<i>Motivația</i> este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective	Stare interioară
Lukács E.	<i>Motivația</i> este suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Steers R., Porter M.	<i>Motivația</i> este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Johns G.	<i>Motivația</i> - măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop	Efort, perseverență, direcții și obiective
Băieșu M.	<i>Motivația</i> reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop, care, odată atins, va determina preocuparea pentru satisfacerea unei altei nevoi	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Bîrcă A.	<i>Motivarea</i> - proces de inițiere a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale	Proces comportamental
Burduș E., Căprărescu Gh.	<i>Motivația</i> – procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații	Proces comportamental
Emilian R.	<i>Motivația</i> – ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă	Stare interioară
Lefter V., Manolescu A.	<i>Motivație</i> – ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic; <i>Motivația</i> – acțiunea forțelor conștiente sau inconștiente, care determină comportamentul (fără nici o considerație morală)	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Zlate M.	<i>Motivația</i> este o pârghie importantă în procesul autoreglării individului	Stare interioară

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [32, 96, 159, 86, 4, 11, 25, 57, 88, 141]

În opinia noastră, aceste abordări ne conduc la o generalizare a accentelor și elementelor distinctive puse în definirea conceptului de motivație, și anume: starea interioară a individului; direcționarea comportamentului generată de anumite mobiluri; însuși procesul motivațional.

De asemenea, analiza aspectelor motivaționale ne impune să delimităm două concepte, care la prima vedere par a fi identice: motivarea ca proces și motivația ca stare sau factori de menținere a comportamentului (*Figura 1.1*).

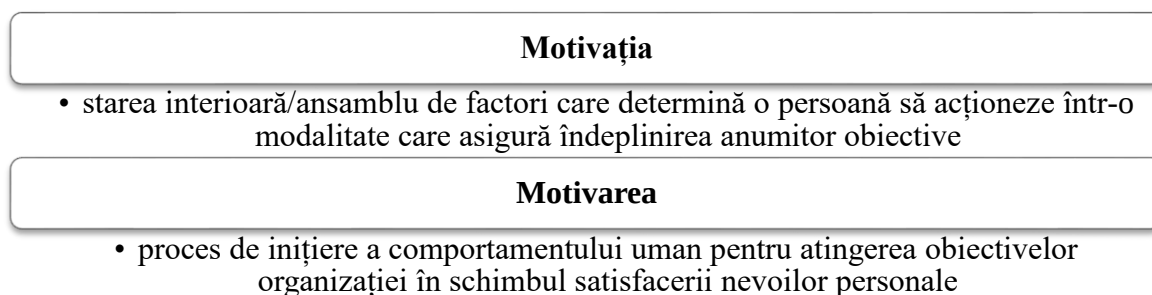


Fig. 1.1. Abordările teoretice ale conceptelor motivație și motivare

Sursa: Elaborată de autor în baza surselor [13, p. 281], [32, p. 465]

Din punct de vedere al concepției manageriale pe care se fundamentează, deosebim două accepțiuni majore ale motivării.

Motivarea în sens restrâns, bazată pe o viziune clasică asupra organizației și managementului, care are în vedere numai salariații sau personalul firmei.

Motivarea în sens cuprinzător, conturată în ultimii ani, se bazează pe o viziune modernă asupra organizației și managementului. Caracteristica sa esențială o constituie axarea asupra stakeholderilor, adică asupra acelor persoane, categorii de personal și organisme care au interese majore în desfășurarea și performanțele firmei. Printre acestea putem numi clienții, managerii, salariații, sindicatul, furnizorii, banca, administrația centrală și /sau locală, comunitatea locală.

Cele două optici asupra firmei și managementului se reflectă și în definițiile sensibil diferite ale motivării.

Motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației în realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Motivarea în sens larg rezidă într-un ansamblu de decizii și acțiuni prin care se determină factorii firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

Motivarea personalului reprezintă o componentă majoră a managementului firmei. Un prim argument pe care se bazează această afirmație îl constituie rolul motivării de a fi suportul antrenării personalului, de fapt, calitatea motivării personalului condiționează într-o măsură hotărâtoare concretizarea funcțiilor managementului: previziune, organizare și coordonare, precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării și, prin intermediul acestora, însăși eficacitatea întregii întreprinderi.

Motivarea personalului constă în corelarea satisfacțiilor sale rezultate din participarea la procesul muncii, cu realizarea obiectivelor unităților și a subsistemelor. Așadar, abordarea

motivării într-o optică managerială modernă impune luarea în considerație a ansamblului elementelor esențiale ce intervin în procesul motivării.

După cum se știe, interesele materiale reprezintă necesități sociale condiționate și determinate istoricește. Atunci când subiecții economici sunt conștienți de interesele materiale și le tratează ca atare, acestea îndeplinesc rolul de stimuli ai muncii indivizilor, grupelor de salariați ai firmei în ansamblul său.

Motivarea angajaților ca proces nu se bazează pe aplicarea unor metode și tehnici speciale, dar este prezentată, de fapt, ca esență a filosofiei și misiunii organizației. În acest fel, managerul preocupat cu adevărat de prosperitatea organizației, își evaluează în permanență oamenii care lucrează.

A motiva oamenii în muncă, în opinia lui A. Bîrcă, înseamnă a răsplăti, în formă bănească și/sau nebănească, contribuția lor la prosperitatea organizației, și anume: inițiativa, efortul și reușita. În asemenea cazuri, ca factor motivațional principal servește diferențierea în recompensarea personalului. Într-o organizație sau într-o economie, repartiția egală a veniturilor are efect demotivant. Diferențierea recompenselor bănești în funcție de eficacitate, de calificare și de reușită constituie o modalitate eficientă de motivare a angajaților [13, p. 281].

La baza conduitei umane se află, deseori, un ansamblu de mobiluri care susțin realizarea anumitor acțiuni care sensibilizează diferite persoane la influențe externe. La baza influenței este întotdeauna acțiunea. Cu toate acestea, motivația integrează o serie de componente structurale din conținutul cărora rezultă complexitatea noțiunii (Figura 1.2).

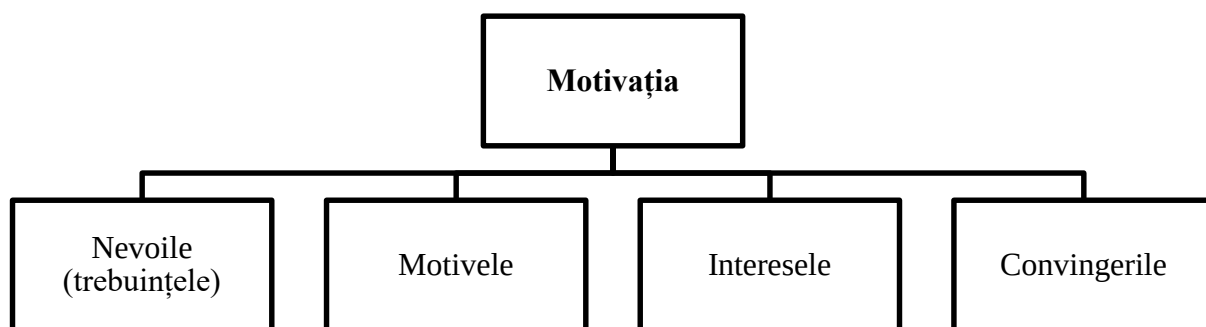


Fig. 1.2. Componentele structurale ale motivației

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei bibliografice [62, p. 197]

Nevoile (trebuințele) reprezintă structuri motivaționale de bază, fundamentale ale personalității, reflectând echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern. În funcție de conținutul lor, trebuințele sunt *primare* (înnăscute, cu rol de asigurare a integrității fizice a organismului) și *secundare* (formate în decursul vieții, cu rol de asigurare a integrității psihice și sociale a individului).

Motivele reprezintă reactualizări și transpuneri, în plan subiectiv, ale stărilor de necesitate. Comparativ cu trebuința, care nu întotdeauna reușește să declanșeze o acțiune, motivul asigură declanșarea comportamentelor corespunzătoare de satisfacere. Rezultă că motivul constituie mobilul care provoacă, susține și orientează acțiunea.

Interesele reprezintă orientări selective, relativ stabile și active, spre anumite domenii de acțiune. Ele sunt mai complexe decât trebuințele și motivele, deoarece implică organizare constantă și eficiență.

Convingerile, ca structuri motivaționale, reprezintă idei adânc implantate în structura personalității, puternic trăite afectiv, care împing spre acțiune. O convingere constituie o adevărată idee-valoare care se contopește cu trebuințele și dorințele individului, cu aspirațiile sale și cu trăsăturile de personalitate. Convingerea se impune în comportament și orientează permanent și, de aceea, nu este doar constant promovată, ci și puternic apărată, mai ales când este contrazisă și atacată. Convingerile intră în funcțiune în împrejurări de alegere sau conflict valoric [ibidem, p. 198].

Într-o altă abordare, M. Baieșu menționează că a motiva oamenii în munca lor înseamnă a le răsplăti financiar contribuția la progresul firmei, inițiativa, efortul și reușita, dar, mai ales, a dezvolta pentru ei înșiși utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii [4, p. 122].

În opinia aceluiași autor **sursele motivaționale** sunt abordate din perspectiva dimensiunilor obiective și subiective ale muncii:

- **Dimensiunea obiectivă a muncii** utilizează ca principala sursă motivațională efectul inegalității în recompensarea muncii, deoarece într-o firmă sau într-o economie repartitia egală a veniturilor are efect demotivant. Diferențierea recompenselor bănești în funcție de eficacitate, de calificare și de reușită constituie o modalitate eficientă de motivare.
- **Dimensiunea subiectivă a muncii.** Factorii motivatori care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii, ținând cont de particularitățile situațiilor și persoanelor, asupra cărora managerii ar putea reflecta sunt: aprecierea reușitei angajaților; stabilirea de obiective ambițioase care să incite concurența; informarea permanentă despre situația financiară și stadiul îndeplinirii obiectivelor; încurajarea inițiativei și a noului în firmă; stabilirea unui climat creativ în echipa de muncă prin mărirea autonomiei și libertății în luarea deciziilor etc.

În opinia noastră, subiectivismul se manifestă prin natura obiectivelor stabilite, cerințele, modul de încurajare a inițiativei. Pentru unele persoane inițiativa necesită a fi recompensată, iar pentru altele, a manifesta inițiativă, este un lucru firesc.

Motivarea, indiferent de conținutul ei îndeplinește multiple și intense roluri. Astfel, rolurile personalului pot fi rezumate conform *Figurii 1.3*.

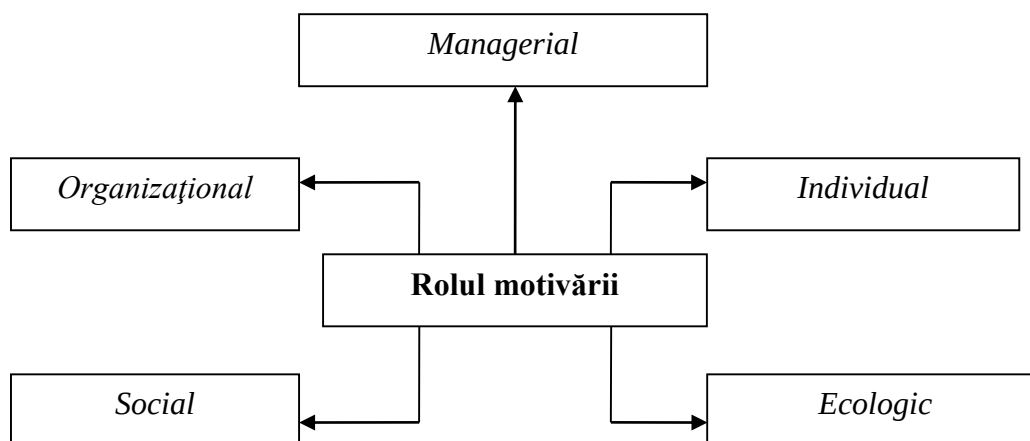


Fig. 1.3. Principalele roluri ale motivării

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei [32, p. 472]

Rolul managerial este cel mai direct și constă, în esență, în determinarea conținutului și eficacității funcției de antrenare, care la rândul ei condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale: previziunea, organizarea, coordonarea și control-evaluarea. În abordarea românească funcției de conducere i se spune antrenare (uneori și motivare, iar în abordarea internațională, motivarea este o componentă a conducerii). Funcția de antrenare reprezintă ansamblul proceselor prin care se trasează cursul evoluției acțiunilor în firmă, iar personalul angajat este determinat să-l urmeze. Esența funcției de antrenare constă în capacitatea de declanșare a acțiunilor, de mobilizare și antrenare a angajaților în procesul muncii. Funcția de antrenare se bazează puternic pe abordarea comportamentală a managementului, în care procesul de motivare are un rol decisiv.

Rolul organizațional se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcționează firma și performanțele sale. Dat fiind faptul că prin motivare se pun în mișcare abilitățile și energia personalului, adică resursa cea mai importantă a unei organizații ce mobilizează celelalte resurse, efectele sale în plan organizațional sânt deosebit de puternice. Conținutul și modalitățile de motivare utilizate într-o firmă contribuie într-o măsură semnificativă la imprimarea anumitor caracteristici culturii sale organizaționale.

Rolul individual vizează puternica dependență a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat din firmă, a evoluției sale, de motivare exercitată în organizație. Cu cât se realizează o motivare mai intensă, bazată pe luarea în considerare a necesităților, aspirațiilor și așteptărilor salariaților, ținând cont de potențialul și efortul depus de ei, firește conjugate cu interesele, obiectivele și cerințele firmei, cu atât personalul său este mai satisfăcut, își utilizează într-o măsură mai mare capacitatea și se dezvoltă mai rapid și mai intens.

Rolul economic se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărei țări de motivarea ce predomină în fiecare firmă ce operează pe teritoriul său. Atunci când la nivelul firmelor motivarea este insuficientă, rezultatele economice ale acestora nu se ridică la nivelul necesar și prin urmare, se reflectă negativ în performanțele de ansamblu ale țării în cauză. Evoluția economiilor fostelor țări comuniste și în final, prăbușirea acestora a avut drept cauză primordială imposibilitatea unei motivări intense și eficace a personalului datorită restricțiilor cu caracter obiectiv generate de natura proprietății socialiste. Rolul decisiv al privatizării pentru a realiza o economie de piață funcțională și performantă are la bază dependența decisivă a eficacității motivării de natura proprietății implicate. Predominanțele agenților cu capital privatizat asigură premisele economice pentru a realiza o motivare cu eficacitate egală cu cea a companiilor din țările dezvoltate economic.

Rolul social reprezintă, în fapt, efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psihosociologice ce caracterizează populația unei țări. Climatul social dintr-o țară, relațiile sociale sunt determinate într-o măsură apreciabilă prin multiplele efecte, majoritatea indirecte și propagate ale motivării ce predomină în cadrul societăților comerciale, regiilor autonome și celorlalte organizații unde populația își desfășoară activitatea.

Reieșind din aceste roluri și din conținutul complex al motivării putem conchide că motivarea corespunzătoare a angajaților este o problemă de filozofie managerială de optică a managementului cu privire la relațiile cu subordonații săi.

Existența socială și organizațională s-a aflat dintotdeauna sub influența unor nevoi și factori motivaționali. Faptul că procesul motivării a fost conștientizat relativ târziu nu-i diminuează valoarea istorică și nici pe cea formativă în procesul devenirii umane.

Indiferent de rolurile pe care le are, motivația apare sub diferite forme. Astfel, cercetătorii români Burduș și Căprărescu susțin că **forme de motivație** grupează circumstanțele, modalitățile și mijloacele de natură diversă prin care organizațiile și, respectiv, managerii influențează și orientează comportamentul indivizilor și al grupurilor. Pentru a releva, prin contrast, valențele fiecărui tip de motivație, studiul teoretic le grupează în perechi cu componente opuse în funcție de anumite criterii (*Figura 1.4*). Argumentul necesității cunoașterii acestor forme de motivații oferă managerilor posibilitatea conexării corecte a trebuințelor, intereselor și aspirațiilor cu factori motivaționali adecvați.

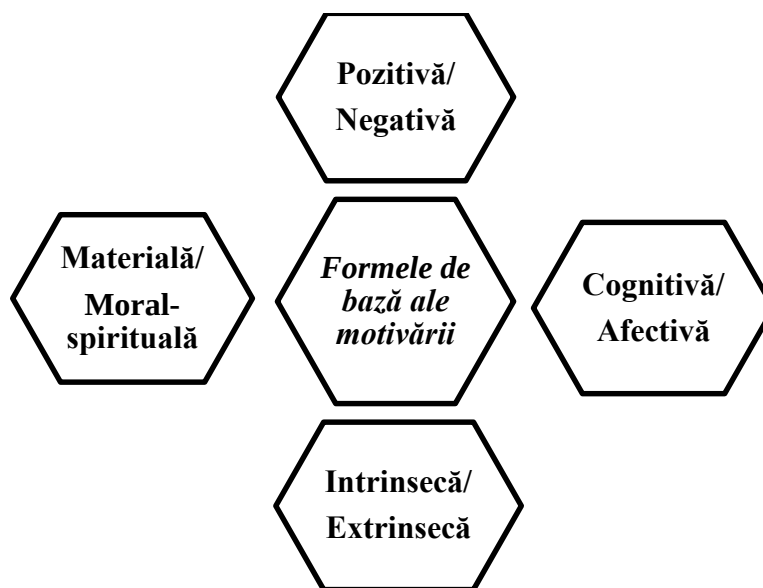


Fig. 1.4. Formele motivației prin prisma valențelor perechi

Sursa: Elaborată de autor în baza [25, p. 484]

I. Criteriul efectelor laudei și recompenselor față de cele ale dojaniei și amenințării.

- a. **Motivația pozitivă** constă în relaționarea directă și proporțională a rezultatelor obținute și a comportamentului promovat (răspunsul la apeluri, valoarea soluțiilor, nivelul inițiativelor etc.) cu satisfacțiile personale. Deși, accentul se pune pe latura pozitivă a laudei, recunoașterii și recompensei, motivația pozitivă nu poate fi aplicată ca atare. Marea diversitate a structurilor psiho-intelectuale umane face ca satisfacția să fie percepută diferit de la individ la individ. Satisfacția depinde de felul de a fi, de a gândi, a concepe rostul și valorile vieții de fiecare în parte.
- b. **Motivația negativă** este generată de folosirea unor factori motivaționali adverși. Este o formă de motivare bazat pe amenințare, pedeapsă, blamare, de aceea managerii trebuie să o utilizeze cu anumite rezerve pentru a evita efectul demotivațional al acesteia.

II. Criteriul naturii mijloacelor utilizate pentru motivarea personalului.

- a. **Motivarea materială (economică)** reprezintă motivarea realizată prin mijloacele clasice, ce vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economic ale salariaților. Principalele motivații utilizate sunt: salariile, premiile, participările la profit, gratificațiile, penalizările la salarii, amenzi pentru săvârșirea de abateri. Pe lângă aceste motivații, în unele întreprinderi, îndeosebi, pentru motivarea managerilor și specialiștilor de înaltă valoare se utilizează acordarea de autoturisme de serviciu, abonamente la sală, spații locative. Motivarea economică are un rol decisiv în toate firmele și în toate țările, deoarece setul de aspirații și așteptări ale salariatului obișnuit dintr-o organizație vizează în cea mai mare parte satisfacerea necesităților sale economice privind asigurarea cu hrană, îmbrăcăminte, locuințe, adăpost etc.

Prin aceasta se și explică de ce sistemele motivaționale din organizații se bazează cel mai mult pe folosirea motivațiilor economice.

b. Motivarea moral - spirituală are în vedere satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală, ce vizează în primul rând sistemul de valori, atitudinile, comportamentele salariaților. În realizarea motivării moral-spirituale se folosesc motivațiile din această categorie, acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri și laude, lansarea de avertismente, mustrări, acordarea de titluri onorifice și medalii, organizarea de ceremonii pentru anumite persoane sau evenimente din cadrul organizației etc. Motivarea moral-spirituală s-a dovedit eficace pentru toate categoriile de salariați cu un plus de efect pentru manageri și specialiști [25, p. 483].

Leonard, Beauvais și Scholl (1999) au încercat să explice conceptul de implicare motivațională, plecând de la principalele teorii motivaționale. Autorii au elaborat un model care descrie cinci dimensiuni, definind caracteristicile implicării motivaționale: *intrinsic process motivation* (motivația intrinsecă), *instrumental motivation* (motivația instrumentală), *external self concept-based motivation* (motivația externalistă), *internal self concept-based motivation* (motivația internalistă și internalizarea obiectivelor).

Tabelul 1.2. Modelul implicării motivaționale după Leonard, Beauvais și Scholl

Motivație internalistă	Motivație externalistă
• Principala forță motivatoare este provocarea. • Indivizii tind să se autodepășească, să-și autovalideze nivelul de competență pornind de la standardele interne. • Nu este important ca ceilalți să îi ofere feedback pentru că are propriile standarde de performanță.	• Principala forță motivatoare este recunoașterea celorlalți. • Angajatul este motivat și face performanță dacă efortul său, dedicarea sa este recunoscută și apreciată de ceilalți membri ai grupului, echipei din care face parte. • El caută o validare externă a motivațiilor sale, fiind puternic orientat către alții (<i>other-directed</i>) așteptând feedback din partea lor.
Motivație intrinsecă	Motivație instrumentală
• Principala forță motivatoare este plăcerea, însoțită de sentimentul că are libertatea de a alege sarcinile și modul de realizare a lor. • Indivizii sunt pasionați de ceea ce fac, munca îi captivează, ei sunt motivați de natura sarcinii în sine, motivele intrinseci stau la baza motivației. Pe angajat îl motivează modul cum își realizează sarcina și nu rezultatele obținute.	• Principala forță motivatoare este recompensa. • Angajatul este motivat și face performanță dacă este convins că efortul și dedicarea lui vor avea drept consecințe directe, recompense materiale (salariu, bonusuri, premii, alte avantaje financiare) sau ierarhice (promovare, carieră etc.).

Sursa: [132, p. 340]

III. Criteriul trebuințelor mediate ale indivizilor.

- a. **Motivația cognitivă** este legată de a ști, de a cunoaște, de a fi stimulat senzorial. Se manifestă sub forma curiozității față de ceva nou, de inedit, de complexitate, ca și prin toleranță ridicată față de risc.
- b. **Motivația afectivă** este determinată de nevoia individului de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor. În organizații, motivația afectivă poate apărea, sub forma acceptării unor sarcini și posturi din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat.

IV. Criteriul raportării la proveniența sursei care le generează.

- a. **Motivația intrinsecă sau directă** este generată fie de surse interne subiectului motivației – de nevoile și trebuințele sale, fie de surse provenite din activitatea desfășurată. Persoanele sunt interesate de activitățile pe care le realizează, le place sau sunt atrase de ele.
- b. **Motivația extrinsecă sau indirectă** este generată de surse exterioare subiectului sau naturii activității lui. Ea poate fi sugerată sau impusă de alte persoane sau de concursuri și împrejurări favorabile.

Nivelul comportamentului motivat și capacitatea angajaților de a se adapta la diferite situații este determinată de un ansamblu de factori atât individuali, cât și organizaționali integrați într-un model complex prezentat în *Figura 1.5*.

Prin analiza modelului de mai jos conchidem că atât factorii individuali, cât și cei organizaționali contribuie în mare măsură la gradul de satisfacție individuală. Valența recompenselor va crește sau descrește satisfacția angajatului. Managerul poate controla factorii organizaționali în totalitate, în același timp poate stimula sau reorienta atitudinile, sistemul de valori, comportamentul subordonaților săi.

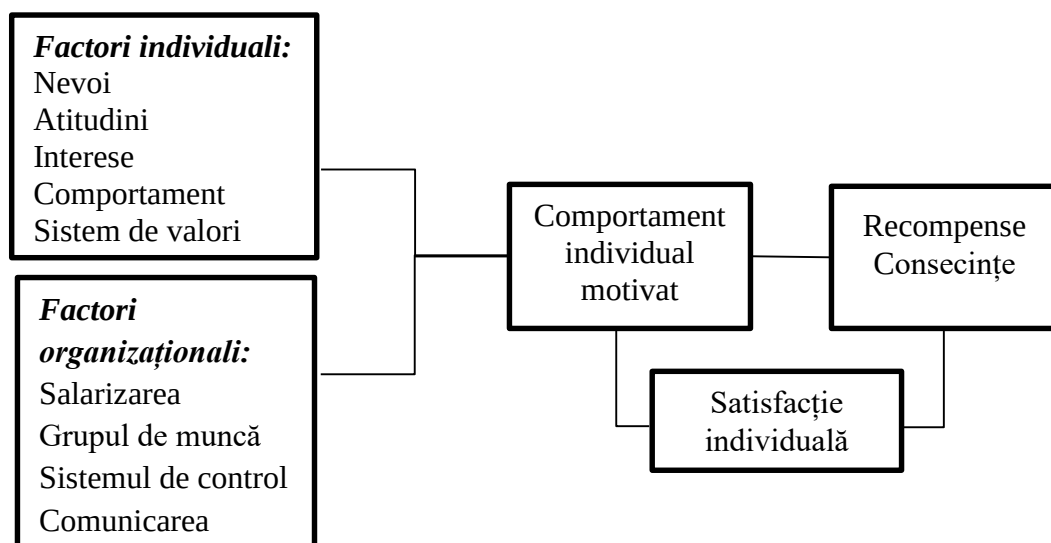


Fig. 1.5. Modelul general al motivației

Sursa: [4, p. 120]

Cu toate acestea, cercetătorul C. Bonciu susține că motivația rămâne motorul conduitei individului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, întrucât îi orientează comportamentul. Un organism bine motivat își cheltuiește energia în slujba propriei creativități, dependente de aspirații, așteptări, scopuri etc. [22, p. 51].

Ideea antrenării parțiale a individului în munca sa este contrazisă prin axiomele psihologice de unii specialiști în domeniu:

- *Motivarea vizează întregul organism;*
- *Motivarea apare ca un proces continuu cu trei faze fundamentale:* declanșarea, însușirea, împlinirea.
- *Motivarea generează un anumit fel de comportament*, aliniat la oricare din fazele de mai sus, deoarece nu se poate întâlni comportament nemotivat [145, apud 22, p. 378].

În general, angajații mai presus de muncă, deseori, pun accent pe starea de bine, pe satisfacția față de anumite activități. Aceștia apreciază companiile care oferă suport angajaților, le fac viața mai plăcută și îi conduc spre succes. Iar aceasta, nu este altceva decât bunăstarea la locul de muncă percepută de către angajați.

Bunăstarea la locul de muncă vizează trei componente reflectate în *Figura 1.6*:

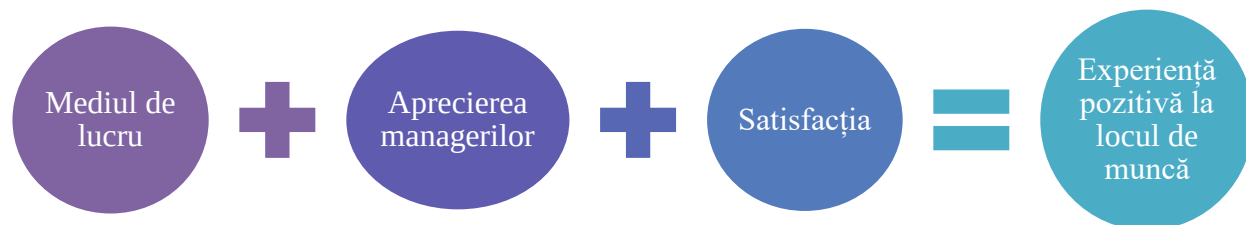


Fig. 1.6. Componentele bunăstării la locul de muncă

Sursa: [150]

Mediul de lucru în care angajatul își îndeplinește sarcinile lasă o amprentă vizibilă în calitatea rezultatelor sale.

Pe lângă un management eficient, angajatul are nevoie și de un spațiu de lucru plăcut, care să îl inspire în activitățile zilnice și care să îi ușureze eforturile depuse pentru concretizarea obiectivelor.

Recunoașterea de către angajator a prestației unui angajat stă la baza respectului dintre cei doi indivizi. Dacă respectul este univoc (de la angajat către angajator), munca va deveni din ce în ce mai grea, mai obositoare și angajatul se va simți insignifiant, neapreciat, fiind imposibil de a da randamentul scontat.

Satisfacția sau insatisfacția angajaților nu este altceva decât rezultatul motivării acestora, aspect analizat detaliat în capitolul 1.3 al lucrării.

Dacă motivația este de multe ori un concept neclar prin realitățile pe care le acoperă, dacă adeseori este confundată cu implicarea sau cu satisfacția în muncă, dimpotrivă, **demotivarea** este un fenomen ușor de descifrat. Este percepută ca fiind inversul implicației, al satisfacției și al motivației. Demotivarea evocă un comportament negativ al angajaților în mediul profesional al acestora. Analizată prin prisma organizației, F. Druță consideră că *demotivarea* este un adevărat flagel și se manifestă prin absenteism, demisii, conflicte de muncă [54, p. 120].

Demotivarea evocă un comportament negativ într-un mediu profesional, fiind percepută ca inversul implicației, al satisfacției și motivației. Ea se manifestă: printr-o scădere a cantității și calității muncii; prin absenteism, demisii, conflicte de muncă; se încetinesc gesturile, se diminuează atenția, se lungesc pauzele, se înmulțesc actele de nesubordonare etc.

Demotivarea pleacă de la lucruri mărunte: *deziluzii, ușoare decepții, decalaje între aspirații și realitate ce lezează încrederea salariatului în locul său de muncă.*

Putem enumera selectiv următoarele 10 surse ale demotivării:

1. ***O muncă alienată care face apel la o singură competență***, fapt ce nu permite învățarea și nu lasă loc pentru inițiativă, sau o muncă apreciată ca neinteresantă, inutilă sau lipsită de sens.
2. ***Lipsa unor obiective clare***, în absența cărora salariatul nu știe ce se solicită de la el.
3. ***Controlul prea strict***, nimănui nu îi place să fie controlat în permanență, să i se verifice fiecare mișcare.
4. ***O activitate pentru care salariatul nu se simte pregătit*** sau nu are calificarea necesară.
5. ***Absența feedback-ului sau prezența doar a unui feedback negativ, lipsa aprecierii.***
6. ***Neimplicare în luarea deciziilor.*** Motivația angajaților are de suferit atunci când se implementează proiecte fără a li se cere părerea sau se ignoră sugestiile referitoare la modalități mai bune de a-și face treaba.
7. ***Tratarea inechitabilă a salariaților ce conduce la sentimentul inutilității eforturilor depuse.*** Salariatul atașat de muncă își va pierde entuziasmul când constată că alții care nu depun același efort obțin aceeași tratare (premii, promovări, recunoaștere, salarii ș.a.).
8. ***Lipsa unor mijloace necesare*** pentru a duce la bun sfârșit sarcina de muncă. Lipsa timpului, informației, suportului și asistenței, mijloacelor materiale sau a autorității necesare pentru a face o muncă serioasă (absența unuia sau altuia, sau a tuturor acestor factori) este considerată de salariat ca un indicator al importanței scăzute acordate de superiori muncii bine făcute.

9. ***Munca într-o întreprindere ce produce marfă de proastă calitate*** sau care nu răspunde la anumite standarde etice. Se adaugă condițiile precare, climatul general de insecuritate, lipsa încrederii, a respectului, a cooperării, invidia și întriga.

10. ***Grija pentru viitorul profesional*** sau faptul că ești tratat „de sus”, ca un factor anonim a producției, ca o simplă „resursă umană” îngreunează concentrarea asupra muncii [54].

Demotivarea nu se definește ca o carență, ci mai degrabă ca un proces distructiv în spațiul relației om – muncă. Problema esențială pentru întreprindere, care, înainte de a investi în politici costisitoare cu privire la motivație, trebuie să evite demotivarea. Motivarea sau demotivarea salariaților rezultă atât din funcționarea întreprinderii, cât și din personalitatea salariatului.

Folosirea eficace a instrumentelor motivaționale de către manageri cere calități și pregătire deosebită. De fapt, pe aceste elemente se pune foarte mult accentul în întreprinderile competitive cu rezultate economice substanțiale din țările dezvoltate. Abordarea teoretică a motivației nu este suficientă într-un demers doctoral, ci se impune reflectarea administrării acesteia în cadrul organizațiilor, fapt despre care vom vorbi în paragraful următor.

1.2. Cadrul managementului motivațional la nivelul organizațiilor

Arta motivării celorlalți în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager. Cunoașterea motivelor reale ale angajaților, precum și acțiunile desfășurate de manageri cu scopul de a-i determina pe aceștia să-și utilizeze integral disponibilitățile fizice și intelectuale pentru atingerea nivelului de performanță stabilit reprezintă marea schimbare de optică pe care o aduc antrenarea, motivarea lucrătorilor.

Schimbarea esențială adusă de această abordare constă în faptul că obiectivul nu mai este ca oamenii să desfășoare diverse activități în parametrii dați, ci obiectivul devine implicarea acestora în activitatea organizației la nivelul maxim al posibilităților lor. Nu mai avem de-a face cu performanțe stabilite la nivel individual, ci cu obiective la nivelul organizațiilor, individul fiind atras în realizarea acestora.

Pentru atingerea unui asemenea țel, managerul dispune de o serie de ”instrumente” cum ar fi:

- potențarea încrederii în sine a lucrătorilor, cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;
- valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin constituirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;
- asigurarea competiției constructive;
- asigurarea unui sistem de salarizare stimulat;

- practicarea, pe scară largă a delegării etc. [63, p. 200].

Mulți manageri sunt de părere că succesul unei firme este determinat de eforturile depuse de membrii ei și că abordarea comportamentului prin prisma motivației este deosebit de dificilă. Oamenii pot avea motive diferite în abordarea unui anume tip de comportament. Întrebările frecvente ale managerilor sunt: *"Cum să-și determini subordonații să realizeze ceea ce dorești?"*, *"Cum să fii sigur că subordonații își vor realiza obligațiile fără a fi monitorizați permanent?"* [89, p. 35].

Pornind de la cele menționate, unii cercetători în domeniu au încercat să contureze conceptul managementului motivațional la nivelul organizațiilor. În opinia lui A. Bîrcă, **managementul motivațional** presupune că motivarea este obținută de acei manageri din cadrul organizației care comunică angajaților o viziune clară asupra scopurilor generale, precum și contribuțiile fiecărui angajat sau echipe de muncă la realizarea acestora [15, p. 281]. Într-o altă abordare, T. Hobeau este de părere că un **management motivațional** reușit este generat de un management participativ al angajaților. Deciziile sau schimbările majore luate la nivelul organizației la care nu participă majoritatea angajaților sau cel puțin nu se solicită opinia acestora au reacții de respingere sau sunt sortite eșecului [62, p. 54].

Abordarea proprie a **managementului motivațional** vizează că acesta constă în planificarea și coordonarea resurselor organizaționale în vederea atingerii obiectivelor ce țin de motivarea angajaților.

De asemenea, **managementul motivațional** este o activitate care încadrează acțiunile angajaților în procese descentralizate. Astfel, fiecare acțiune va fi considerată ca o contribuție la progresul general și, în același timp, ca rezultat al inițiativelor și eforturilor individuale și de grup.

În opinia noastră, etapele managementului motivațional la nivelul organizației pot fi considerate:

1. Elaborarea programelor motivaționale și identificarea instrumentelor de motivare a angajaților.
2. Organizarea activităților în așa un mod care ar suscita interesul angajaților și ar contribui la adoptarea unui comportament motivat pozitiv al acestora.
3. Implementarea politicilor și strategiilor motivaționale elaborate.
4. Evaluarea comportamentală a angajaților, cât și a performanțelor acestora ca rezultat al implementării unei politici motivaționale adecvate.

De fapt, aceste etape nu sunt decât abordarea adaptată a funcțiilor managementului în contextul procesului motivațional. Considerăm că această abordare ne va permite să trasăm clar

anumite obiective motivaționale pentru creșterea performanțelor angajaților, implicarea acestora în activități, cât și creșterea și dezvoltarea organizației.

Parcurgând aceste etape, în final, va putea fi evaluată eficiența programelor și instrumentelor motivaționale elaborate de către managerii organizaționali, în același timp poate fi analizat și contextul **implicațiilor manageriale** asupra motivației personalului.

Implicația managerilor în motivarea angajaților, în opinia noastră, reflectă totalitatea demersurilor și eforturilor inițiate de managerii organizației în vederea determinării angajaților de a lucra mai bine sau de a atinge obiectivele scontate.

Ținând cont de faptul că în cadrul unei organizații există mai multe nivele manageriale, atunci și gradul de implicație al acestora va fi diferit (Figura 1.7).

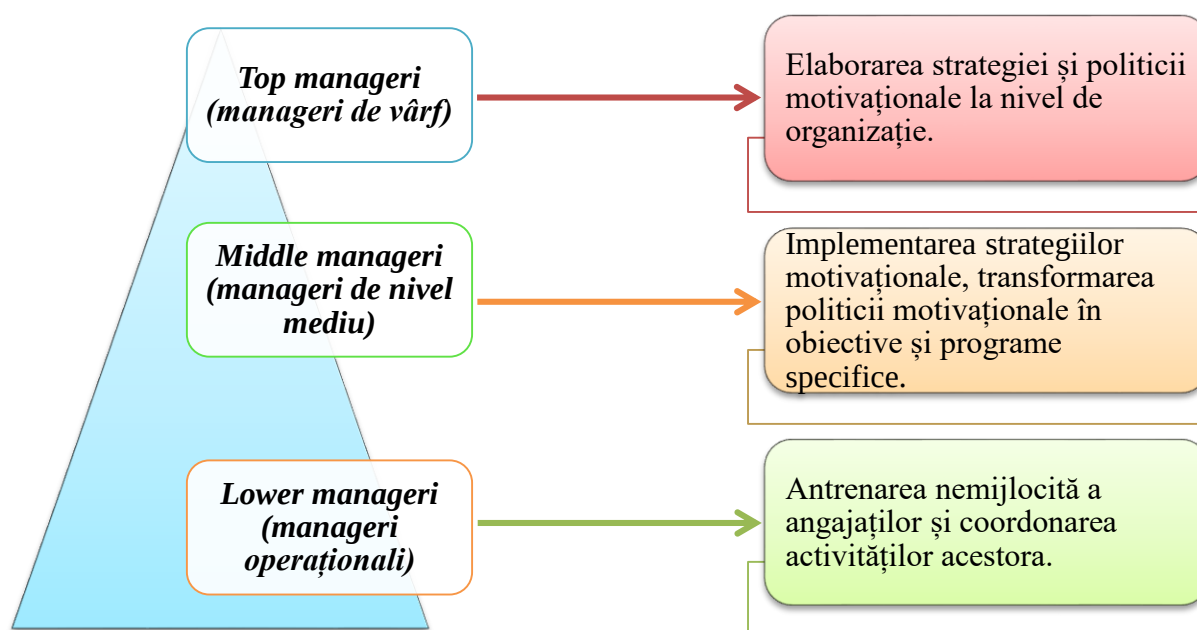


Fig. 1.7. Implicațiile managerilor asupra motivației angajaților la diverse nivele manageriale

Sursa: Elaborat de autor

Managerii de vârf sunt cei care elaborează strategiile și politica de personal, inclusiv cea motivațională la nivelul întregii organizații. Stabilesc obiectivele și tacticile de motivare a angajaților. Aceștia elaborează mixul instrumentelor motivaționale corelându-le cu resursele disponibile, elaborează

Managerii de nivel mediu sau managerii de mijloc sunt responsabili de implementarea planurilor strategice ale organizației, urmărind, inclusiv, obiectivele referitoare la motivarea eficientă a angajaților.

Managerii de linia întâi coordonează nemijlocit procesul de muncă a angajaților, analizând satisfacția și feed-back-ul pe care îl oferă aceștia pe parcursul desfășurării activităților.

Fiind în contact permanent cu angajații pot transmite feed-back-ul pozitiv sau negativ managerilor de nivel superior privind nivelul de satisfacție în muncă. Reprezentând interfața dintre conducere și restul forței de muncă, manageri operaționali, vor propune soluții de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în scopul armonizării relațiilor dintre managerii de niveluri superioare și executanții (nonmanageri).

Implicațiile manageriale asupra motivației angajaților sunt semnificative și în contextul redimensionării demersului motivațional al personalului. Astfel, managerii vor evalua sistemul motivațional existent al întreprinderii, vor elabora programe manageriale de perfecționare a motivării angajaților, vor asigura sustenabilitatea sistemului motivațional, aspecte analizate în capitolul 3.3 al tezei.

Managementul motivațional pune în evidență și problemele motivaționale care pot apărea. Analiza problemelor motivaționale poate fi orientată pe o cale greșită dacă nu sunt excluse de la bun început unele cauze care pot induce în eroare [ibidem, p. 292]. În acest context, soluțiile ar fi cele prezentate în *Tabelul 1.3*.

Tabelul 1.3. Cauzele problemelor motivaționale apărute în organizație și modalitățile de soluționare a acestora

Cauze	Soluții
- Problema comunicării defectuoase, când angajatul nu înțelege sarcinile de executat.	- Descrierea detaliată a sarcinilor de executat. Analiza explicită a fișei postului.
- Problema abilității, când angajatul nu deține abilitățile fizice și intelectuale necesare activității.	- Dezvoltarea abilităților fizico-intelectuale prin diverse traininguri și seminare de dezvoltare personală a angajaților.
- Problema pregătirii, când angajatul nu are experiența în muncă și studiile necesare.	- Organizarea cursurilor de perfecționare și instruire suplimentară/dezvoltare profesională pentru angajați, prin crearea unui centru de instruire în cadrul firmei.
- Problema climatului, când angajatul știe ce are de făcut, dar nu are condiții favorabile.	- "Reengineeringul" climatului organizațional și crearea condițiilor adecvate și optime procesului de muncă a angajaților.

Sursa: Elaborat de autor

Desigur că, soluțiile prezentate în Tabelul 1.3 necesită anumite cheltuieli din partea organizațiilor. Dacă o descriere detaliată a sarcinilor de executat este scutită de cheltuieli financiare, atunci costurile organizației pentru diverse traininguri și seminare se pot ridica la câteva mii de lei pe an. De asemenea și cursurile de perfecționare ale angajaților solicită fonduri financiare suplimentare pentru organizație. În acest context, considerăm că, suportarea unor cheltuieli de către angajați pentru propria lor dezvoltare profesională sau concedierea angajatului necompetent, ar fi soluții mai ieftine.

Curentul **managementului motivațional** apare ca o sinteză a teoriilor promovate în literatură, a rezultatelor practicii celor mai competitive organizații, sinteză influențată de caracteristicile mediului ambiant actual.

Postulatul de bază al acestei teorii se referă la automotivare și a fost formulat de către savantul american I. Duncan, care a menționat că *un om nu poate motiva direct pe un altul, dar poate demotiva cu ușurință o sută* [apud 25, p. 505]. Nefiind mașină, omul se automotvează puternic, iar adevărații factori motivaționali sunt legați de conținutul muncii, de dorința de succes și progres. Astfel, acesta a elaborat 6 teoreme ce decurg din acest postulat (*Tabelul 1.4*).

Tabelul 1.4. Teoremele managementului motivațional

Nr. d/o	Teorema	Argumente
1.	Teorema 1: într-un mediu în care concurența mondială este necruțătoare, organizația nu poate da angajaților săi mai mult decât primește.	Managerii trebuie să-i facă pe salariați să înțeleagă că a crește salariile (și celelalte avantaje pecuniare) cu o rată superioară profitului înseamnă a condamna organizația la dispariție.
2.	Teorema 2: în prezent, toate deciziile sau acțiunile care privesc schimbările majore, adoptate în manieră neparticipativă, declanșează o reacție de respingere, conducând la eșec.	Managerii trebuie să implice angajații în luarea deciziilor, cel puțin la nivel consultativ.
3.	Teorema 3: motivarea este obținută de acei conducători de organizație care comunică angajaților o viziune clară asupra scopurilor generale, precum și contribuțiile fiecărui muncitor sau echipe la realizarea acestora.	Managerii trebuie să facă transparente viziunea și obiectivele organizației.
4.	Teorema 4: managementul motivațional este acela care încadrează acțiunile angajaților în procese descentralizate.	Fiecare acțiune va fi judecată ca o contribuție la progresul general și, în același timp, ca fructul inițiativelor și eforturilor individuale și de grup. Astfel, oamenii sunt motivați prin valorizare și prin reușita acțiunii lor.
5.	Teorema 5: dacă managementul dezvoltă factorii subiectivi, interni, ai motivației și îi ordonează pentru a respecta valorile și viața personală a fiecăruia, munca dobândește o componentă de plăcere.	În aceste condiții oamenii se angajează des prin autonomie și inițiativă, ceea ce le permite să învețe și să reușească. Are loc astfel o creștere a productivității lor și a capacității de reacție a organizației la cerințele mediului extern.
6.	Teorema 6: organizația, care pune în practică – prin factori nepecuniari – un management mai motivant decât concurenții săi, ajunge la o eficacitate și competitivitate care îi permite să mărească avantajele pecuniare ale angajaților.	Apare astfel un proces de creștere cumulativă: motivație – eficacitate – remunerare, ce caracterizează performanțele înalte.

Sursa: Elaborat de autor în baza [25, p. 505]

Ținând cont de faptul că, de motivare sunt legate un ansamblu de elemente care o definesc, a apărut necesitatea conceptualizării unui mecanism motivațional. Astfel, Vacuigova D. D. este de părerea că **mecanismul motivațional** este acel mecanism cu ajutorul căruia se formează condițiile, contextul care suscită oamenii să realizeze anumite activități [165, p. 284].

În opinia noastră, **mecanismul motivațional** poate fi definit ca totalitatea elementelor componente, aranjate după un criteriu de importanță, care alcătuiesc un sistem complex motivațional. Aceste elemente se află într-o interdependență logică generând performanță organizațională și satisfacție profesională.

După A. Bîrcă, **mecanismul motivațional** este alcătuit din 3 elemente esențiale: variabile motivaționale, ciclul motivațional, motivațiile angajaților [15, p. 290].

Totodată, considerăm că, pe lângă cele trei elemente esențiale pentru mecanismul motivațional, acesta poate fi adaptat și completat cu două elemente: performanța organizațională și satisfacția profesională (*Figura 1.8.*), aspect reflectat tangențial în publicațiile autorului [76].

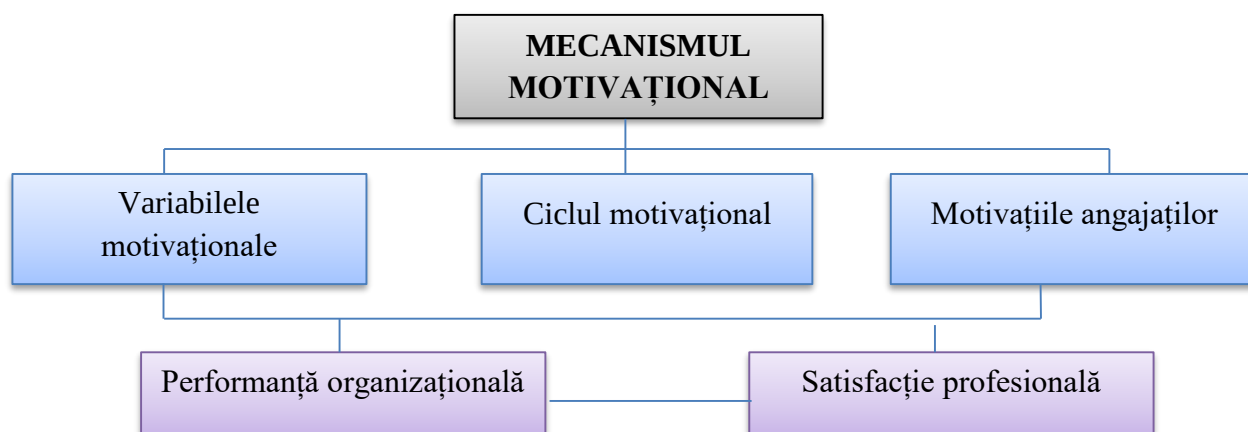


Fig. 1.8. Elementele mecanismului motivațional

Sursa: Adaptată și completată de autor în baza [15, p. 290]

Variabilele motivaționale cuprind 3 categorii de variabile:

- *Variabile individuale* reflectă caracteristicile fiecărui salariat și se referă la calitățile personale, nivelul de pregătire, efortul depus în realizarea sarcinilor de muncă, comportamentul și performanța realizată.
- *Variabile organizaționale* reflectă starea și caracteristicile organizației în raport cu abordarea, conținutul și rezultatele motivării personalului.
- *Variabile contextuale* încorporează acele elemente din mediul extern al organizației care se referă la cultura națională, nivelul de dezvoltare a țării, impozitele și taxele.

Ciclul motivațional reprezintă al doilea element important al mecanismului motivațional. În opinia noastră, ciclul motivațional reprezintă ansamblul necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, atitudinilor, eforturilor, deciziilor, acțiunilor și comportamentelor salariaților, corelate cu

performanțele individuale și organizaționale și cu motivațiile utilizate, structurate și particularizate sub influența variabilelor individuale, organizaționale și contextuale.

Cel de-al treilea element al mecanismului motivațional îl reprezintă motivațiile salariaților. **Motivațiile** reprezintă acele elemente, formale și informale, de natură economică sau moral-spirituală, pe care managerii le administrează salariaților organizației satisfăcându-le anumite necesități individuale și de grup, pentru a-i determina ca, prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor, să contribuie la desfășurarea activităților și îndeplinirea obiectivelor organizației.

Prezența celor două elemente adiționale: performanța organizațională și satisfacția profesională, rezidă în faptul că acestea sunt organic legate între ele. Satisfacția profesională înaltă, ca indicator al motivației eficiente va conduce nemijlocit la creșterea performanțelor organizaționale. Astfel, acestea vin să completeze complexitatea mecanismului motivațional.

Diversitatea motivațiilor conduce la clasificarea acestora și conturarea unui tablou de ansamblu reflectat în *Figura 1.9*, iar implementarea cu succes a elementelor menționate în această figură va genera atât performanță organizațională, cât și satisfacție profesională [76, 80].

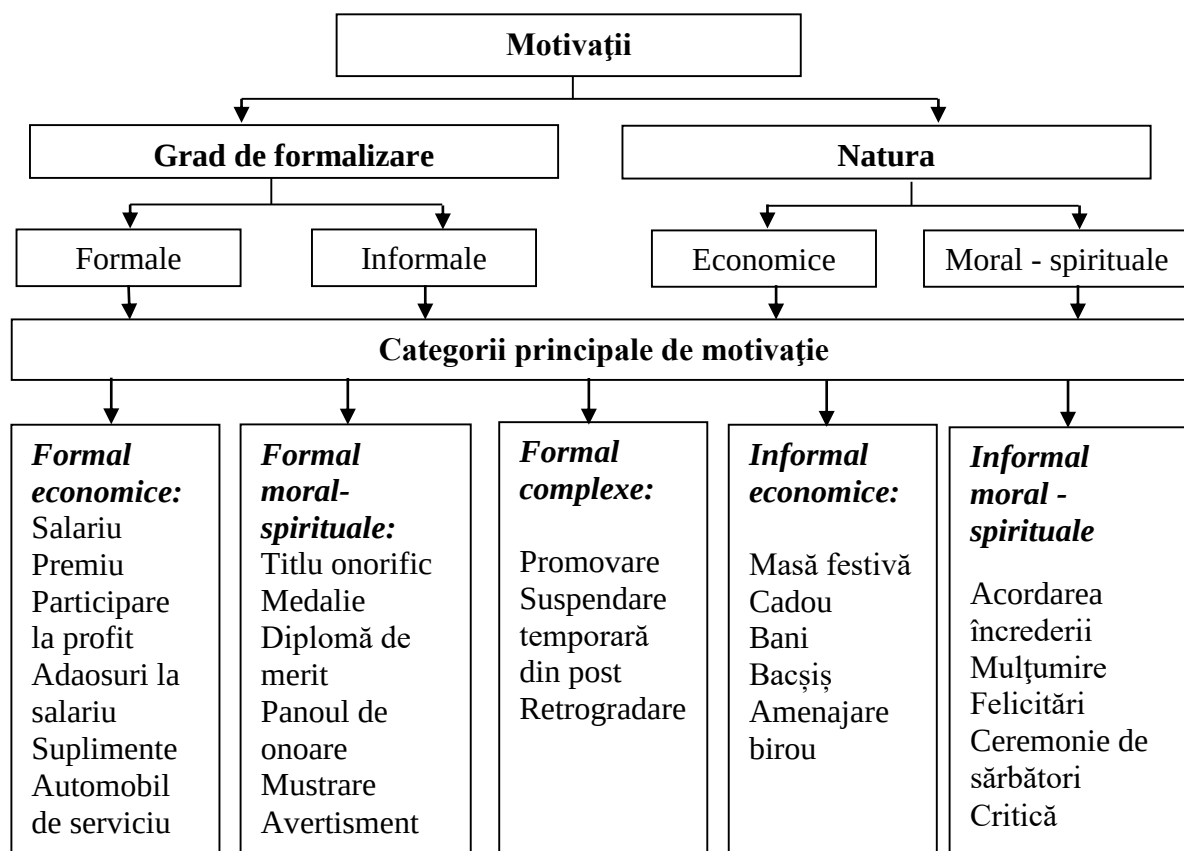


Fig. 1.9. Structura motivațiilor după categorii

Sursa: Îmbunătățită de autor în baza [124, apud 15 p. 291]

Funcționarea mecanismului motivațional se axează pe următoarele etape:

1. Apariția necesităților;
2. Perceperea impulsurilor care rezidă din nevoile apărute;
3. Analiza situației ținând cont de așteptări, aspirații, stimuli;
4. Actualizarea motivelor fie la nivel rațional sau automat;
5. Formarea unei stări comportamentale individuale (motivante);
6. Determinarea, realizarea acțiunilor concrete.

În literatura de specialitate care abordează problematica recompensării resurselor umane, precum și în practica firmelor din diverse țări ale lumii se folosesc o serie de termeni cum ar fi cei de recompensă, salariu, compensație, plată, remunerație, stimulente, premii etc.

Recompensa angajatului, în opinia lui R. Mathis, reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta [89, p. 216].

O altă definiție, prezintă *recompensa ca totalitatea veniturilor financiare și non financiare, a înlesnirilor și avantajelor, prezente sau viitoare, acordate direct sau indirect unui angajat atât pentru munca depusă, cât și pentru calitatea de salariat* [11, p. 13].

În Republica Moldova termenii uzuali pentru recompense sunt: *salariu, primă, plată, spor, stimulente financiare sau materiale*.

Atât dimensiunile, cât și funcțiile recompenselor sunt corelate între ele, fapt reflectat în *Figura 1.10*.

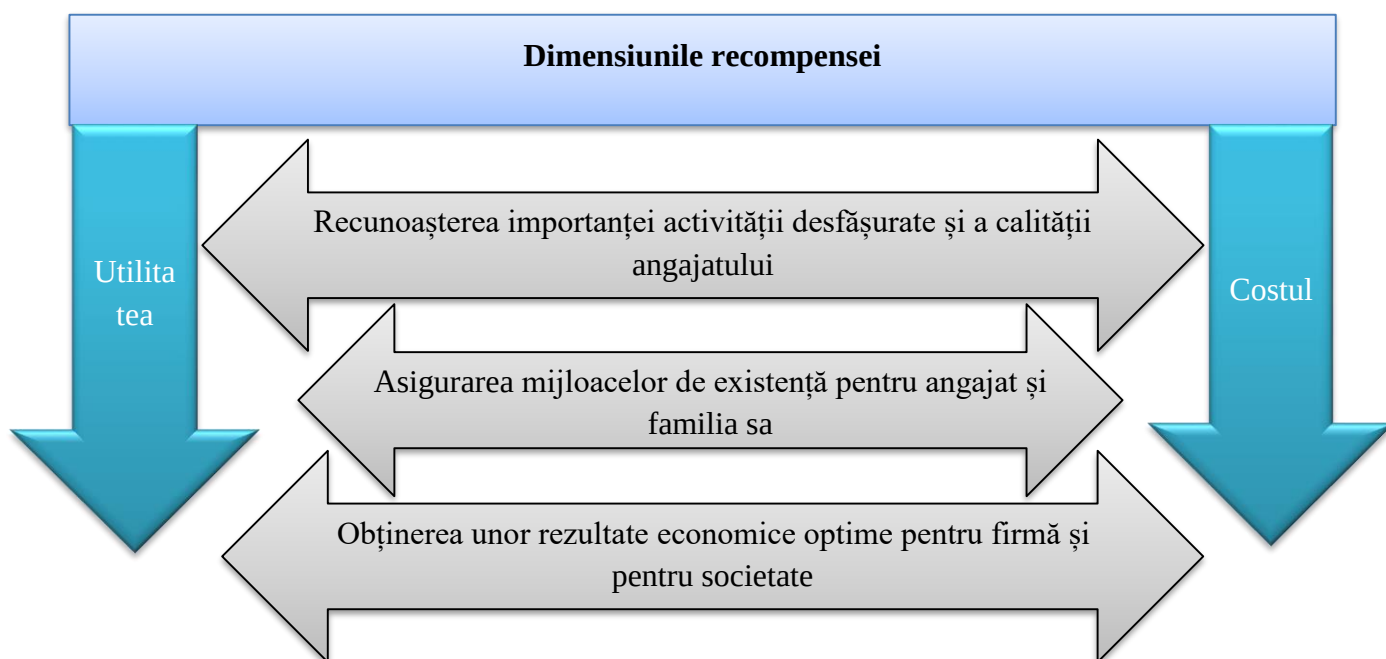


Fig. 1.10. Corelația dintre dimensiunile și funcțiile recompensei

Sursa: Elaborat de autor în baza [89, p. 218]

Utilitatea (ceea ce dorește angajatul), reprezintă *recompensa intrinsecă*, concretizată în sentimentul de realizare, de recunoaștere a meritelor, de satisfacție în muncă, de dezvoltare personală și poziția în societate.

Costul (ceea ce se cheltuiește pentru angajat), reprezentând *recompensa extrinsecă*, concretizată în recunoașterea oficială, materială sau nematerială a activității și calității angajatului.

Specialiștii în management folosesc noțiunile de recompense directe și recompense indirecte (Figura 1.11).

Recompensele directe includ sumele pe care le primesc angajații pentru activitatea depusă sau/și rezultatele obținute, pe când *recompensele indirecte* reprezintă facilitățile sau înlesnirile acordate angajaților atât pe perioada angajării, cât și după aceea.

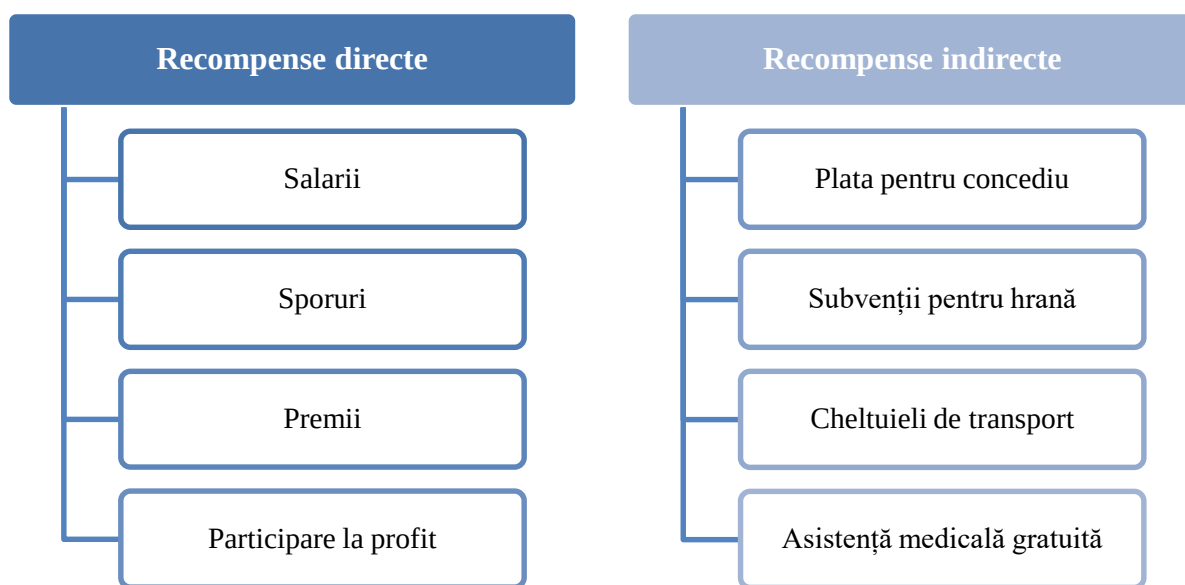


Fig. 1.11. Sistemul recompenselor directe și indirecte oferite angajaților
Sursa: Elaborat de autor în baza [89, p. 218; 11]

Unul dintre punctele forte ale politicii motivaționale adoptate de către manageri este cunoașterea motivelor reale ale angajaților. În plus, același motiv se poate manifesta la angajați prin diverse comportamente. De exemplu, dacă un angajat dorește o creștere pe scara ierarhică va opta pentru performanță, va evita acțiunile discriminatorii sau va fi insistent în fața superiorului.

Performanțele și prestigiul unei organizații pot depinde într-o măsură semnificativă de programele manageriale de motivare și antrenare a angajaților. Exemple elocvente este practica companiilor cu renume IBM, Coca-Cola sau General Motors.

Un alt aspect de care se va ține cont în argumentarea cunoașterii motivației de către manageri este acela că se poate vorbi despre motivație individuală sau de cea de grup. Temeiul

pentru care este luată spre dezbateră motivația de grup rezidă în faptul că organizația este un grup social cu trebuințe specifice.

În concluzie, menționăm că într-o economie în care domină competiția, managerul nu trebuie să fie orbit doar de perspectiva profitului, ci și de gradul de implicare și motivare a angajaților. La rândul său, motivarea și implicarea angajaților determină nivelul de satisfacție sau insatisfacție al acestora, aspect pe care îl vom aborda în următorul paragraf.

1.3. Abordarea satisfacției și insatisfacției în muncă prin prisma teoriilor motivaționale

A vorbi despre motivația personalului fără a corela acest aspect cu satisfacția sau insatisfacția în muncă, ar părea că demersul nostru doctoral nu ar fi complet. Or, satisfacția sau insatisfacția angajaților nu este altceva decât rezultatul motivării acestora. Deși, atât motivația, cât și satisfacția sau insatisfacția angajaților este tratată suficient în literatura de specialitate, autorul român F. Druță este de părerea că dacă motivația este un concept dificil de măsurat, satisfacția este un concept mult mai studiat și aproximat de psihologia muncii [54, p. 100].

Satisfacția – spune A. Ripon – este produsul experienței concrete a relației psihice între individ și o anumită situație de muncă [apud 54, p. 103]. Între satisfacție și motivație există anumite relații. În anul 1969, Lawler, a făcut o sinteză de studii cu privire la psihologia muncii industriale, afirmând că **satisfacția este un indicator al motivației**, dar nu și cauza acesteia [ibidem]. Cei mai mulți autori, însă, corelează atât de puternic acești doi termeni, încât ajung să-i identifice.

În același timp, așteptările și aspirațiile diferențiază motivația de satisfacție. Satisfacția se află în legătură directă cu experiența, având un rol esențial în evoluția scopurilor și a proiectelor, precum și faptul că motivația precede satisfacția, dându-i acesteia semnificația și rațiunea de a exista. Satisfacția în muncă poate juca un rol important în abilitatea companiei de a atrage și scoate la pensie personal calificat. Cei care exercită o muncă mentală au o satisfacție în muncă mai înaltă și o sănătate mentală mai bună [162].

Nu există o definiție a satisfacției muncii unanim acceptată, însă, aceasta poate fi definită ca:

- *orice combinație de circumstanțe psihologice, fiziologice și de mediu;*
- *stare afectivă ce rezultă din evaluarea slujbei sau experiențelor legate de slujba cuiva* [156].

Studierea satisfacției în muncă reprezintă, unul din cele mai controversate domenii de cercetare datorită dificultăților metodologice implicate în identificarea și operaționalizarea unui număr enorm de variabile care ar trebui analizate: conținutul muncii, contextul muncii,

variabilele demografice și ocupaționale, factorii de personalitate și nu în ultimul rând sursele satisfacției în muncă.

Pentru a comensura motivația, unii autori vorbesc despre un inventar de satisfacții (M. Porter, 1960) pentru a vedea dacă întreprinderea răspunde sau nu la exigențele impuse de mediu. Acest inventar a fost preluat de R. Frances, care vorbește despre următoarele aspecte ale satisfacției în ordinea descrescătoare de saturație:

- *Independența gândirii și a acțiunii;*
- *Realizarea de sine;*
- *Participare la stabilirea metodelor de lucru;*
- *Sentimentul de a fi informat;*
- *Sentimentul de stimă în poziția pe care o are;*
- *Dezvoltarea de sine;*
- *Participarea la stabilirea scopurilor și obiectivelor;*
- *Sentimentul de prestigiu;*
- *Autoritatea atașată la poziția pe care o deține;*
- *Ocazia de a-și dezvolta relațiile;*
- *Ocazia de a ajuta alți colegi [54, p. 102].*

Satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă de cele mai multe ori din rezultatul motivării angajaților. Cercetările în domeniu au permis clasificarea teoriilor motivaționale centrate pe satisfacerea nevoilor angajaților. Astfel, se deosebesc două categorii de teorii motivaționale [32, p. 475].

I. Teoriile de conținut ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor. În continuare vom prezenta cele mai cunoscute teorii conceptuale.

1. Teoria ierarhiei nevoilor sau piramida lui A. Maslow. Principiul ierarhizării nevoilor care stă la baza piramidei este exprimat prin următoarele aserțiuni: o trebuință este cu atât mai implorabilă, cu cât este mai continuu satisfăcută; o trebuință nu apare ca motivație decât dacă cea inferioară ei a fost satisfăcută; apariția unei noi trebuințe, după satisfacerea celei anterioare, nu se realizează brusc, ci gradual, persoane diferite având aceleași necesități pot opta pentru căi, comportamente diferite de a le satisface (*Figura 1.12*).

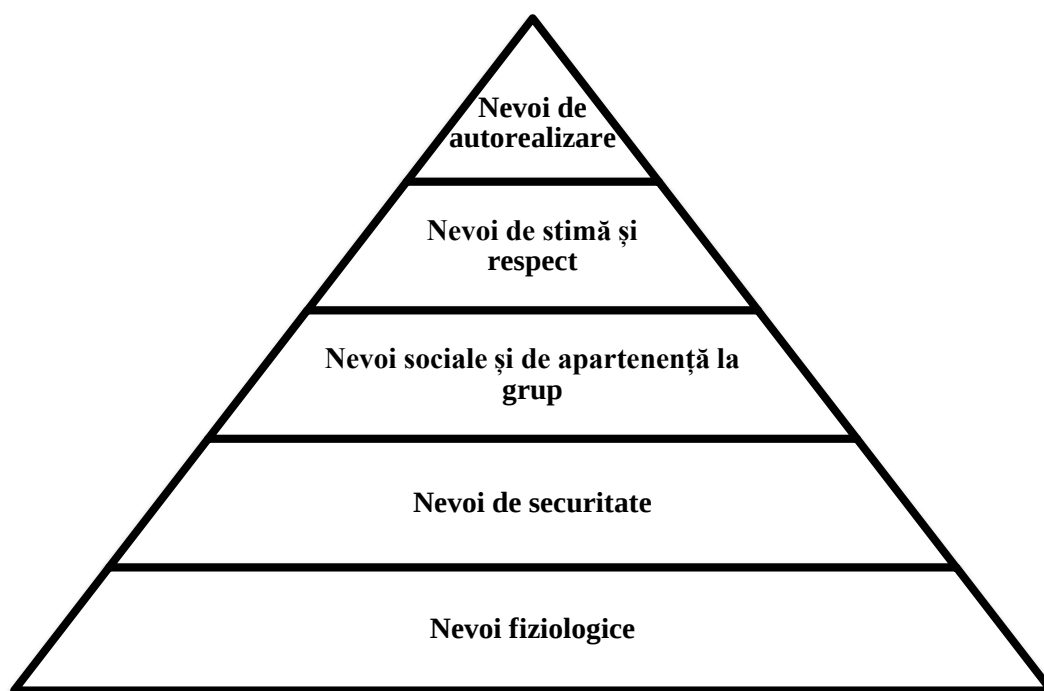


Fig. 1.12. Clasificarea nevoilor umane după A. Maslow

Sursa: [157]

Potrivit concepției lui Maslow, un adult tipic își satisface în proporție de 85% nevoile fiziologice, 70% nevoile de securitate, 50% nevoile de apartenență și dragoste, 40% nevoile de stimă și 10% nevoile de autorealizare (*Figura 1.13*).

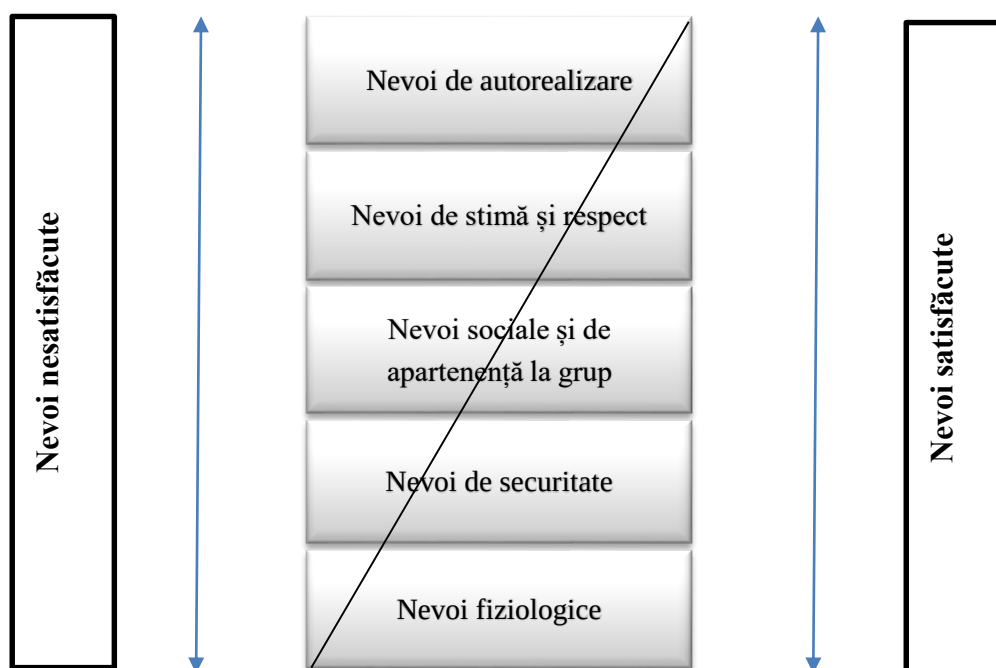


Fig. 1.13. Scara trebuințelor și gradul lor de satisfacere

Sursa: Adaptată de autor în baza sursei [25, p. 492]

În opinia lui C. Zamfir, posibilitatea de satisfacere poate fi privită în mod absolut (dacă acest proces este sau nu realizabil) și relativ (în funcție de restricțiile ce apar în fața modalității concrete de satisfacere a nevoii conștientizate) [140, p. 89].

2. Teoria bifactorială a lui Herzberg. Conform teoriei motivaționale a lui Herzberg, anumiți factori sunt strâns legați de satisfacția la locul de muncă (factori motivaționali), în timp ce alți factori, diferiți de primii, sunt asociați cu insatisfacția:

- *factori de igienă (de insatisfacție):* salariul, relațiile de colegialitate, condițiile de activitate, atitudinea șefilor, administrarea firmei.
- *factori de satisfacție:* realizarea profesională, recunoașterea meritelor, natura muncii, responsabilitatea, promovarea [53, p. 159].

Implicațiile care derivă din acest model bifactorial relevă specificul motivației privind mediul de muncă (Tabelul 1.5).

Tabelul 1.5. Factorii satisfacției/insatisfacției în muncă

Factori	Relația cu munca și mediul	Conținut	Relația cu satisfacția/insatisfacția
<i>de igienă</i>	Extrinseci, stabilesc relația cu mediul organizațional	Salarii și alte câștiguri. Securitatea muncii. Condiții de muncă. Politica de personal. Relația cu superiorii. Competiția profesională.	Prezența lor nu aduce satisfacție în muncă. În absența lor apar insatisfacții.
<i>de motivație</i>	Intrinseci, stabilesc relația individului cu sine și cu ceilalți	Munca prestată. Responsabilități atribuite sau asumate. Promovarea. Recunoașterea contribuției și a efortului. Dezvoltarea carierei.	Produc satisfacții când sunt prezenți. Absența lor nu atrage insatisfacția.

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei [25, p. 494]

3. Teoria realizării nevoilor lui D. McClelland. Fiind numită și teoria nevoilor dobândite, această teorie a fost legată de nivelul de cultură și de învățare prin satisfacerea a trei categorii de nevoi:

- *Nevoia de realizare.* McClelland susține că pentru o serie de oameni de afaceri nevoia de realizare este atât de puternică încât aceasta este mai motivată pentru ei decât dorința de a obține profit. Deși, astfel de oameni sunt dispuși să-și asume riscul, ei îl evaluează cu foarte mare atenție întrucât nu vor să eșueze. Prin urmare, ei vor evita sarcinile care impun un risc prea ridicat. Pe de altă parte, oamenii care au nevoi reduse de realizare evită, în general, provocările, responsabilitățile și asumarea riscului.

- *Nevoia de putere*. Oamenii care au o nevoie ridicată de putere sunt foarte motivați să-i influențeze pe alții să-și asume responsabilitatea pentru comportamentul subordonaților. Managerii orientați asupra puterii se simt confortabil în situațiile concurențiale și se bucură de roluri pe care le au în luarea deciziilor.

- *Nevoia de asociere*. Managerii care au o nevoie ridicată de asociere au un stil managerial cooperant, orientat asupra echipei. Pericolul este acela că managerii care au o nevoie ridicată de asociere pot să-și piardă eficiența dacă nevoile lor pentru relațiile sociale și prietenie se interferează cu dorința lor de a lua deciziile de management [32, p. 474].

4. Teoria ERG a lui Alderfer. C. P. Alderfer situează trebuințele la baza motivației, într-o altă abordare, cu ajutorul a trei categorii de nevoi:

- *nevoi existențiale* (nevoi pentru bunăstarea fizică). Sunt nevoi materiale și pot fi satisfăcute prin factori de mediu;

- *nevoi relaționale sau de apartenență* (implică interacțiunea cu superiorii/subordonații, colegii, familia, prietenii) sunt sociale și satisfacerea lor presupune contactul cu ceilalți;

- *nevoi de dezvoltare* (se traduc prin "a învăța", "a-și îmbogăți potențialul personal" și, implicit, "a fi recunoscut și stimat") sunt sub amprenta fiecărui individ și pot fi satisfăcute prin muncă în colectiv sau cu contribuții semnificative [22, p. 54].

Teoria ERG a lui C. P. Alderfer este asemănătoare teoriei lui A. Maslow cu 3 excepții importante. În primul rând, Alderfer a indentificat numai 3 niveluri de nevoi umane, față de cele 5 idenficate de Maslow. În al doilea rând, spre deosebire de Maslow, Alderfer a descoperit că oamenii se îndreaptă spre a-și satisface complet nevoile de pe nivelurile inferioare. În al treilea rând, Alderfer a concluzionat că deplasarea pe această ierarhie a nevoilor umane nu se face întotdeauna în amonte (*Figura 1.14*).

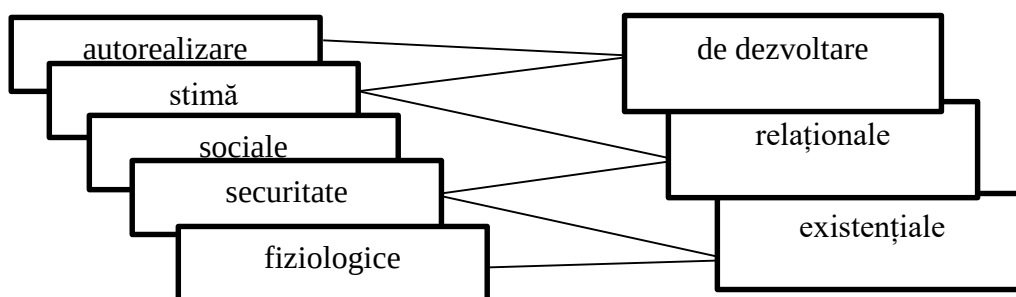


Fig. 1.14. Corelația nevoilor în abordarea teoriilor motivaționale ale lui A. Maslow și C. P. Alderfer

Sursa: [25, p. 497]

Politica motivațională, bazată pe teoria ERG, este mai bogată în variante decizionale. Spre deosebire de teoria ierarhizării nevoilor, Alderfer considera întoarcerea la nevoile existențiale un exemplu de regresie, concretizat în frustrarea individului. Deci, managerul are la dispoziție posibilitatea obligării persoanei să se păstreze la nivelul nevoilor concrete sau să avanseze spre cele mai puțin concrete.

Teoria ERG permite explicarea satisfacerii concomitente a mai multor nevoi, independent de rangul lor (salariul ridicat antrenează cumpărarea unei locuințe luxoase și frecventarea unui cerc select, care să dezvolte o latură sau întreaga personalitate a individului), pe de o parte, și neîmplinirea unei nevoi superioare, care antrenează satisfacerea mai multor nevoi inferioare, pe de altă parte.

În opinia autorilor, pentru ca politica motivațională să se bucure de succes, ea trebuie să situeze în prim plan motivarea pe baza necesităților de dezvoltare, întrucât sunt cele mai imprevizibile și, în același timp, antrenează sigur individul în procesul autodepășirii performanțelor. Satisfacerea acestora se produce simultan cu creșterea responsabilității individuale [22, p. 55].

II. Teoriile de proces ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii.

1. Teoria echității. Elaborată de J. S. Adams, această teorie se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora [25, p. 500]. Acesta explică comportamentul salariaților pe baza principiului comparației sociale: cât de greu este dispus un individ să lucreze în comparație cu alții. Raportarea se face între rezultatul real și cel anticipat, dar și între nivelul atins de eficiența persoanei și cel al apropiaților.

Acest model motivațional are ca punct de plecare teoria schimbului: oamenii își evaluează relațiile sociale așa cum își evaluează vânzările sau cumpărările.

Teoria echității este o explicare a motivației care pune accentul pe echitatea cu care este percepută o situație de muncă de către salariat și consideră că inechitățile percepute de salariați pot da naștere anumitor comportamente.

Perceperea inechităților poate să apară în orice situație de management – de exemplu, atribuirea sarcinilor, promovările, evaluarea rezultatelor, atribuirea posturilor – dar ea se manifestă mai ales când vine vorba de salariile primite. Managerii eficienți se străduiesc să abordeze problemele de echitate, întrucât acțiunile la care sunt dispuși să recurgă salariații pentru a elimina inechitatea sunt departe de a fi bune pentru organizație [32, p. 482].

Adams a descoperit că atunci când salariații consideră că au fost tratați incorect în comparație cu colegii lor, ei vor acționa într-unul din următoarele moduri pentru a încerca să corecteze inechitatea prin:

1. modificarea propriilor intrări în procesul de muncă pentru ca acestea să corespundă mai bine recompenselor pe care le primesc;
2. încercarea de a majora recompensa pe care o primesc pentru munca lor, solicitând o mărire de salariu sau acționând pe cale legală pentru a obține această mărire;
3. încercarea modificării modului în care percep inegalitatea, dacă încercările de a elimina inechitățile se vor dovedi lipsite de succes;
4. încercarea de a evada din această situație și nedorința modificării situației [147, p. 67].

În principiu, această teorie se fundamentează pe două tipuri de comparații realizate de oameni:

- a) *între rezultatele muncii și efortul propriu depus într-un anumit context social, pe de o parte, și rezultatele și eforturile altor persoane apropiate sau semnificative pentru cei în cauză, pe de altă parte;*
- b) *între rezultatul scontat a se obține dintr-o anumită situație de muncă și rezultatul real, obținut efectiv.*

În urma acestor comparații apar, în plan afectiv, sentimentele de echitate sau inechitate, însoțite de **satisfacție** și, respectiv, **insatisfacție**.

2. Teoria scopurilor lui E. A. Locke, care afirmă că oamenii sunt raționali și conștienți, comportamentele lor fiind determinate de scopuri sau intenții [156, p. 367]. Cheia succesului: conștientizarea relației scopuri – intenții – performanțe. Scopul îndeplinește două funcții majore: determină motivația și orientează comportamentul. Cea de-a doua se poate realiza cu condiția că individul să fie interesat și să știe cum să atingă scopul pe care-l va accepta ca ceva pentru care va lucra (acceptare-antrenare-scop).

3. Teoria atribuirii lui F. Heider. Părintele teoriei atribuirii este considerat Fritz Heider, fiind preocupat de studiul relațiilor interpersonale, în special de procesele care intervin la nivelul interacțiunii dintre două persoane, pune accentul pe procesul percepției sociale, încercând să evidențieze modul în care omul obișnuit își explică la nivelul simțului comun propriul comportament, comportamentul celorlalți, precum și evenimentele din jurul lui. Pentru Heider, atribuirea este procesul prin care omul intuiește realitatea, o poate prezice și stăpâni, este punerea în relație a unui eveniment cu condițiile care i-au determinat apariția.

Atribuirea este procesul prin care se interpretează cauzele percepute ale comportamentului uman [144, p. 674] (*Figura 1.15*).

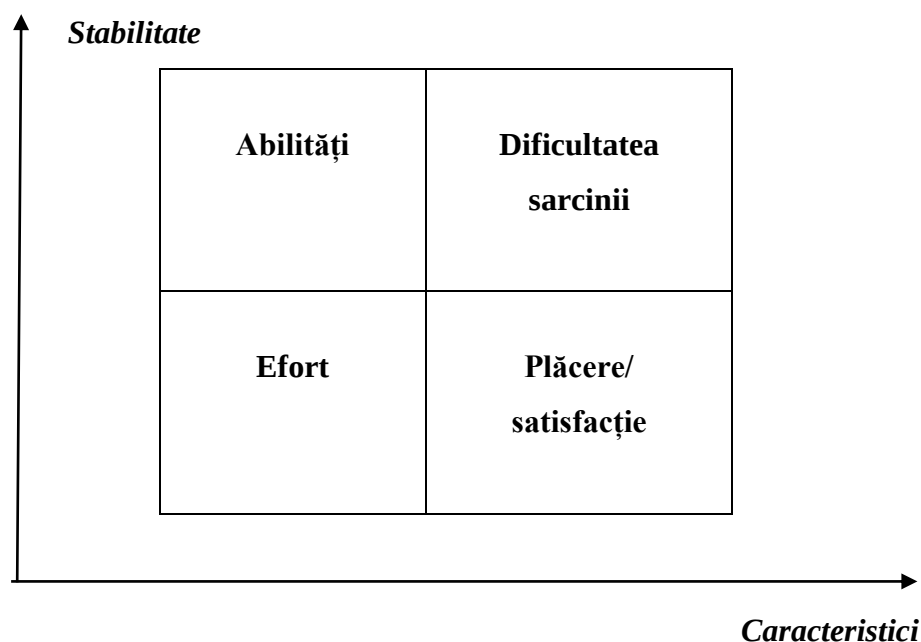


Fig. 1.15. Modelul lui F. Heider

Sursa: [22, p. 60]

Oamenii sunt interesați mai ales de aspectele durabile și neschimbătoare ale mediului în care trăiesc, acestea îl ajută să înțeleagă lumea. Cea mai bună modalitate de a face ca mediul în care trăim să fie unul predictibil este înțelegerea cauzelor comportamentelor celorlalți, ceea ce determină și controlabilitatea mediului de către om. Atribuirea este o nevoie cognitivă. Heider consideră că omul este cea mai complexă realitate, nu are doar însușiri fizice și spațiale, ci și însușiri psihice complexe, ca urmare, nici actele sale nu pot fi percepute în mod direct fără înțelegerea medierii realizate de psihic. Considerând esențială înțelegerea acțiunilor realizate de oameni, Heider ajunge să susțină că, în mod inconștient, tindem să antropomorfizăm și lumea obiectelor neînsuflețite [22, p. 60].

4. Teoria așteptării a lui V. H. Vroom. Această teorie se bazează pe premisa că nevoile dau naștere comportamentului uman. Acest model are ca punct de plecare așteptarea-speranța ca forță energizantă a comportamentului motivațional (*Figura 1.16*).

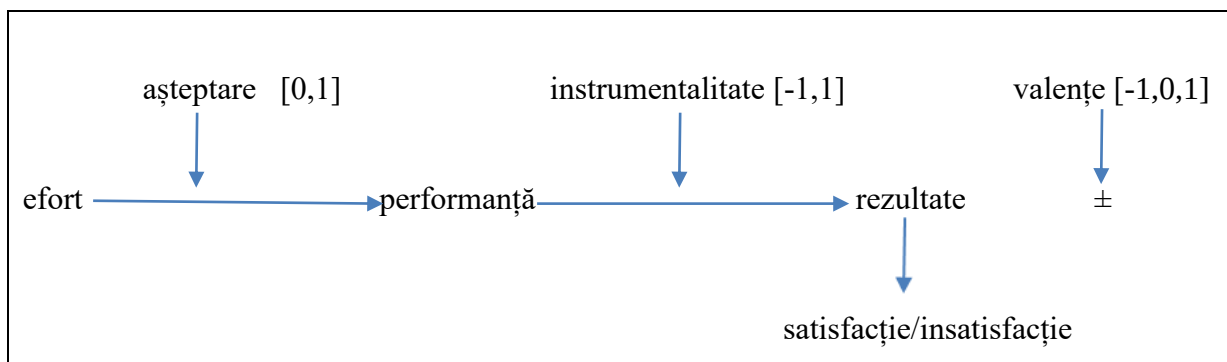


Fig. 1.16. Modelul așteptărilor V.I.E. al lui Vroom

Sursa: Adaptată de autor după [25, p. 58]

Efortul sau presiunea care motivează persoana se determină cu ajutorul relației:

$$Ef = \sum_{i=1}^n (I_i \times V_i) \quad (1.1)$$

unde:

E – așteptarea sau expectația;

I_i – instrumentalitatea;

V_i – valența.

Așteptarea reflectă convingerea individului că există șansa ca un anumit efort să conducă la un nivel de performanță. Așteptarea poate lua valorile:

- 0, ceea ce indică faptul că nu există nici o șansă ca recompensa să fie obținută după desfășurarea acțiunii;
- +1, ceea ce arată siguranța că un comportament deosebit va fi urmat de o recompensă specială.

Instrumentalitatea arată gradul de percepere a indivizilor în legătură cu condiționarea rezultatelor de nivel superior (laude, prime etc.) de cele inferioare (creșterea productivității, ridicarea calității produselor). Vroom sugerează că aceasta poate lua valori între:

- -1, inducând convingerea că obținerea rezultatelor de pe nivelul doi este sigură, fără primul nivel și chiar imposibilă cu acesta;
- +1, relevând că primul nivel al rezultatelor este necesar și suficient pentru obținerea celor de pe nivelul doi.

Valența exprimă sentimentele lucrătorilor vis-à-vis de un obiectiv stabilit, în termeni de satisfacție atractivă, anticipată și comparativă (măsurând, de fapt, gradul de preferință pentru un anumit scop). Spre exemplu, un angajat poate prefera o creștere a salariului cu 10% unui transfer într-un nou departament cu menținerea salariului. Valența poate lua următoarele valori.

- +1, când obiectivul este preferat altuia;
- 0, când individul este indiferent față de acesta;
- -1, când obiectivul nu este preferat.

Potrivit modelului V.I.E., creșterea productivității, a calității sarcinilor sunt rareori percepute de angajați ca obiective în sine, ele fiind mai degrabă considerate mijloace de realizare a altor obiective. Astfel, în procesul muncii persoana își poate fixa o serie de obiective pe care crede că le poate realiza (*Figura 1.17*).

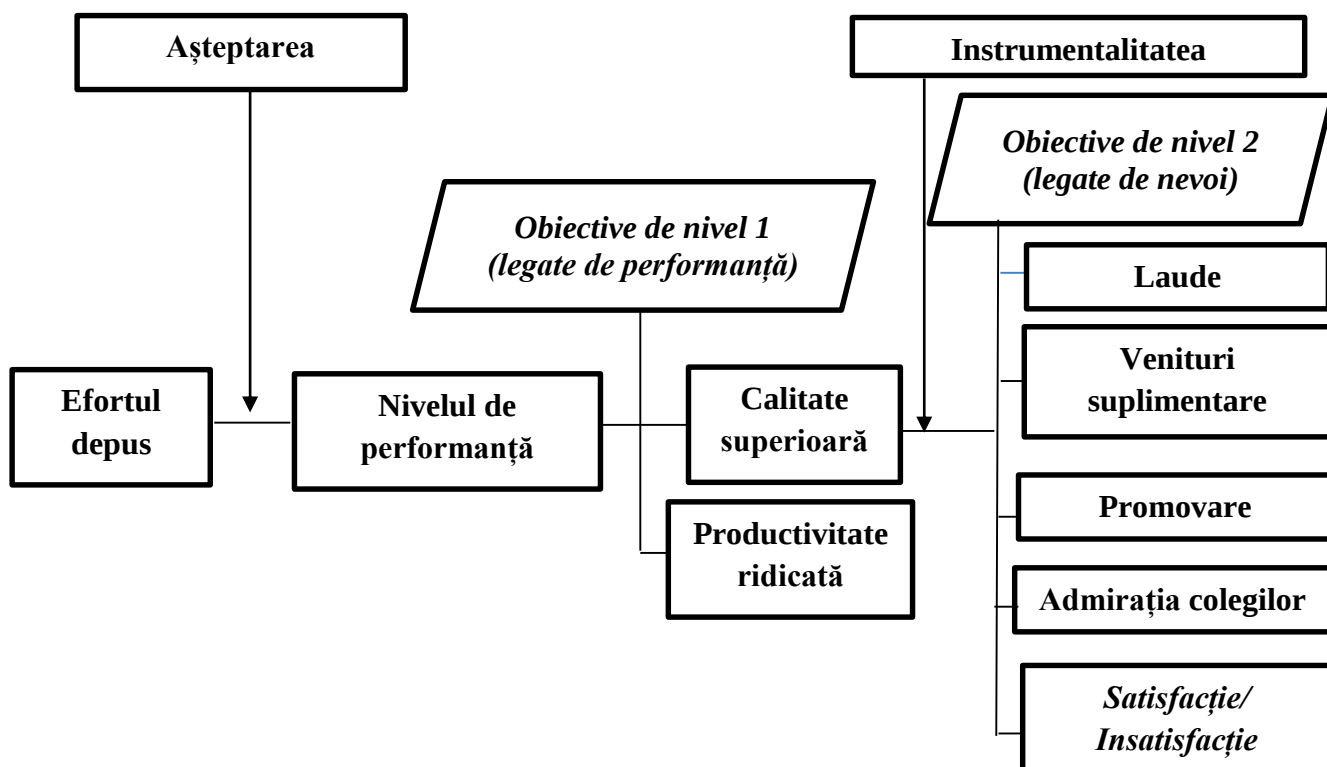


Fig. 1.17. Modelul așteptărilor V.I.E.

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei [25, p. 496]

5. Modelul Porter-Lawler. În anul 1968, L. Porter și E. Lawler dezvoltă teoria lui Vroom și precizează faptul că efortul cheltuit nu conduce automat și direct la performanță. În contrast cu abordarea motivației prin prisma relațiilor umane, prin care se afirmă că satisfacția în muncă conduce la creșterea performanței, Porter și Lowler sugerează că satisfacția este mai curând un efect și nu o cauză a performanței. Potrivit concepției lor, performanța este cea care conduce la satisfacția în muncă (Figura 1.18).

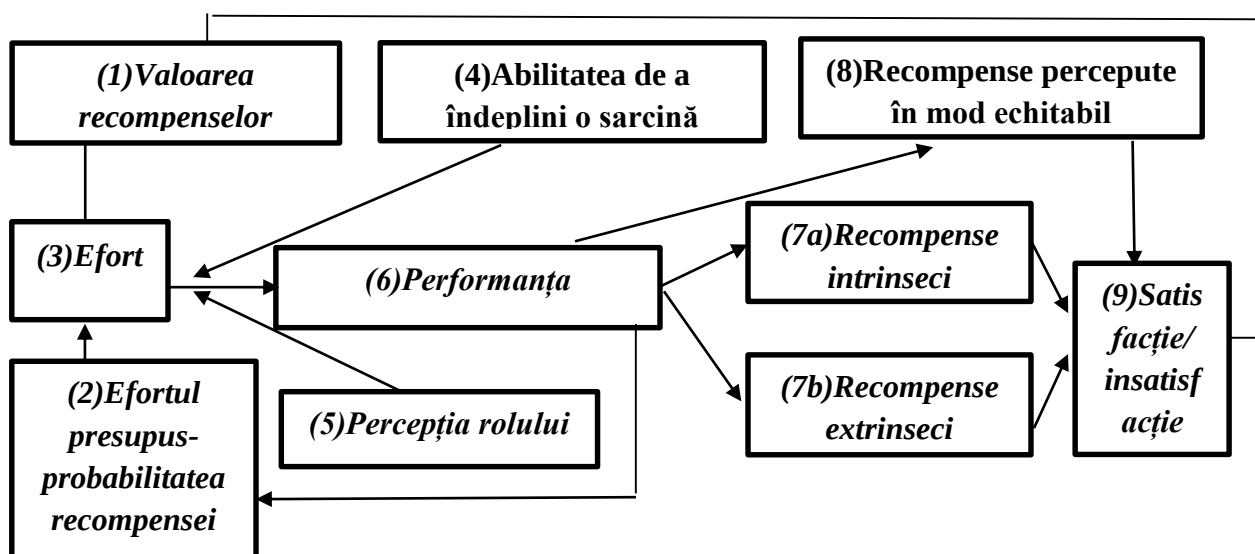


Fig. 1.18. Modelul motivațional al lui Porter și Lawler

Sursa: [25, 498]

Autorii acestei teorii văd motivația, satisfacția și performanța ca variabile separate și încearcă să explice relația complexă dintre ele.

Politica motivațională este dirijată în funcție de cele trei criterii: diferențiere (eforturi/comportamente), consens (comportamentele sunt sursa de mulțumire sau nemulțumire și pot fi controlabile) și consistență (combinație între factorii interni ai personalității și specificul situației motivaționale).

În concluzie, menționăm că scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele, este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație. Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface și propriile trebuințe.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

În Capitolul 1 sunt analizate conceptele teoretice ale motivației personalului la nivelul organizației precum și principalele abordări ale cadrului managementului motivațional. Concluziile formulate în baza materialelor analizate vizează:

1. Motivația reprezintă o componentă majoră a managementului și un subiect dintre cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Pentru manageri, rațiunea acțiunilor și comportamentelor salariaților nu poate fi descoperită decât prin prisma motivelor care le-au generat. Cunoașterea motivelor ajută atât la creșterea posibilităților de explicare și predicție a comportamentului uman, cât și la descifrarea valorii morale a acestuia.

2. Dacă **motivația** este de multe ori un concept neclar prin realitățile pe care le acoperă, dacă adeseori este confundată cu implicarea sau cu satisfacția în muncă, dimpotrivă, **demotivarea** este un fenomen ușor de descifrat. Este percepută ca fiind inversul implicației, al satisfacției și al motivației. Demotivarea evocă un comportament negativ al angajaților în mediul profesional al acestora.

3. Satisfacția în muncă reprezintă un mod complex de raportare a fiecărui individ la totalitatea situației sale de muncă. Ea poate depinde de factori individuali – vârstă, nivel de instruire, nivel de calificare, vechimea în organizație, vechimea în ramură, de factori organizaționali, de climatul organizațional, practicile democratice de decizie, condițiile tehnico-materiale ale muncii sau preocuparea organizației pentru îmbunătățirea condițiilor sociale ale personalului etc., plus factorii de personalitate. Ea se referă la o colecție de atitudini pe care le au lucrătorii față de munca lor.

Analiza conceptelor teoretico-științifice ale motivației personalului ne permite formularea **problemei științifice** importante soluționate care constă în identificarea și implementarea din partea managerilor a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea sporirii performanțelor acestora.

Scopul și obiectivele tezei. Scopul tezei rezidă în cercetarea și analiza teoretico-practică complexă a implicațiilor manageriale asupra motivării personalului, precum și elaborarea și implementarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor individuale și organizaționale.

Ținându-se cont de scopul general al tezei, au fost formulate următoarele **obiective**:

- analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia;
- evaluarea cadrului teoretic al managementului motivațional la nivelul organizațiilor;
- analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților;
- evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din Republica Moldova;
- evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților;
- analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din Uniunea Europeană și Republica Moldova;
- identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone;
- prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale.

2. DIAGNOSTICUL MOTIVĂRII PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Analiza elementelor sistemului de motivare a personalului la nivel național

Corespunzător domeniilor de activitate ale managementului resurselor umane sau ale funcțiunii de personal, pot fi evidențiate o serie de politici de resurse umane specifice, printre care menționăm: politica de angajare, politica de dezvoltare a angajaților, politica implicării și participării, politica recompenselor, politica oportunităților egale, politica relațiilor cu angajații etc. [97, p. 124]. Toate acestea abordate într-o manieră integrată formează politica motivațională a angajaților.

Prin **politica motivațională** înțelegem, de fapt, un set de măsuri luate de organizații cu scopul de a modifica la nivel sistemic comportamentul personalului din cadrul unei organizații printr-un sistem de recompense sau pedepse.

Politica motivațională este o parte componentă a politicii de ansamblu a unei organizații care trebuie corelată cu celelalte politici ce depășesc sfera motivațională. Argumentul rezidă în faptul că, dacă va fi aplicată o politică motivațională constând din stimularea materială sau financiară a angajaților prin creșterea salariului sau a pachetului de beneficii, aceasta poate veni în contradicție cu politica companiei de a reduce costurile pentru a putea lansa pe piață produse/servicii competitive după preț.

În același context, menționăm că la elaborarea politicii motivaționale a personalului se va ține cont atât de cultura organizației și valorile de bază ale acesteia, cât și de influențele externe, deoarece politicile de personal sunt supuse legislației muncii și codurilor oficiale de practici emise de organisme sau instituții profesionale de profil.

Specialiștii în domeniu consideră că în orice stat democratic, guvernul are cel puțin următoarele atribuții referitoare la recompensarea personalului:

- stabilirea legislației adecvate etapei de dezvoltare a societății care să reglementeze la nivel statal problemele recompensării personalului;
- asigurarea recompensării personalului din unitățile bugetare (învățământ, sănătate, armată);
- asigurarea protecției sociale pentru unele categorii specifice de personal (pensionari, studenți, elevi, șomeri etc.) [99, p. 214].

În țările democratice preocuparea de a proteja cetățeanul se concretizează într-o serie de acte normative în domeniul salarizării.

În ceea ce urmează ne propunem să elucidăm cele mai importante prevederi legislative și normative care reglementează recompensa angajaților (Tabelul 2.1).

Tabelul 2.1. Principalele prevederi legislative și normative ce reglementează remunerarea muncii și condițiile de muncă ale angajaților din Republica Moldova

Acte legislative și normative	Prevederi privind remunerarea muncii și alte beneficii oferite angajaților, condițiile de muncă ale angajaților
Acte legislative	
<i>Constituția Republicii Moldova</i> din 29.07.1994	- Articolul 43, p.1 – Dreptul la muncă și protecția muncii, <i>"orice persoană are dreptul la muncă, la libera alegere a muncii, la condiții echitabile și satisfăcătoare de muncă"</i> .
<i>Codul Muncii al Republicii Moldova</i> nr. 154-XV din 28.03.2003	- Orice salariat are dreptul la un salariu minim garantat. - Angajatorul este în drept să stabilească diferite sisteme de premiere, de adaosuri și sporuri la salariul de bază, alte plăți de stimulare după consultarea reprezentanților salariaților. Sistemele indicate pot fi stabilite și prin contractul colectiv de muncă. - Angajatorul este obligat să creeze condițiile necesare și să favorizeze formarea profesională și tehnică a salariaților care urmează instruirea în producție, se perfecționează sau studiază în instituții de învățământ, fără scoatere din activitate. - Timpul de muncă reprezintă timpul pe care salariatul, în conformitate cu regulamentul intern al unității, cu contractul individual și cu cel colectiv de muncă, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă. - Tuturor salariaților li se acordă anual un concediu de odihnă plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare.
<i>Legea salarizării</i> nr. 847-XV din 14.02.2002	- Retribuirea muncii salariatului depinde de cererea și oferta forței de muncă pe piața muncii, de cantitatea, calitatea, complexitatea muncii și condițiile de muncă, calitățile profesionale ale salariatului, rezultatele muncii lui și/sau de rezultatele activității economice a unității. - Condițiile principale de organizare a salarizării, inclusiv cerințele tarifare în conformitate cu profesia, funcția și gradul de calificare, modul de tarificare a salariaților, criteriile și normele de evaluare a performanțelor individuale și/sau colective, normele de muncă, se stabilesc la încheierea contractelor colective sau individuale de muncă.
<i>Legea cu privire la sistemul de salarizare în sectorul bugetar</i> nr. 355-XVI din 23.12.2005	- Personalul unităților bugetare salarizat în baza Rețelei tarifare unice beneficiază de sporuri la salariul de bază: pentru grad (categorie) de calificare; pentru vechime în muncă; pentru grad științific; pentru titlu onorific; pentru participare în proiecte de dezvoltare în domeniul de competență în cadrul autorității în care este angajat; pentru munca prestată în condiții nefavorabile; pentru eficiență înaltă în muncă, intensitatea muncii, precum și pentru executarea unor lucrări de importanță deosebită sau de urgență; pentru utilizarea în exercițiul funcțiunii a unor limbi străine; pentru responsabilitate majoră și activitate în condiții de risc pentru sănătate și viață (pentru lucrătorii medicali); precum și alte sporuri ce țin de specificul activității lor.

<i>Legea privind modul de reexaminare a salariului minim nr. 1432 din 28.12.2000</i>	- Determină modul de stabilire și reexaminare a salariului minim. - Salariul minim pe lună, precum și salariul minim pe oră calculat pornindu-se de la norma lunară a timpului de muncă se stabilesc prin hotărâre a Guvernului, după consultarea patronatelor și sindicatelor, cel puțin o dată pe an.
<i>Legea cu privire la minimul de existență nr. 152 din 05.07.2012</i>	- Se stabilește cadrul legal privind reglementarea garanțiilor minime de stat în domeniul veniturilor populației, în procesul de implementare a politicilor statului în domeniul social, proporțional costului de trai, pentru asigurarea unui standard de viață adecvat.
<i>Legea cu privire la securitatea și sănătatea în muncă, nr. 186 din 10.07.2008</i>	- În cadrul responsabilităților sale, angajatorul este obligat să ia măsurile necesare pentru protecția securității și sănătății lucrătorilor, inclusiv pentru prevenirea riscurilor profesionale, asigurarea informării și instruirii, precum și pentru asigurarea organizării și a mijloacelor necesare. - Lucrătorului căruia i s-a evaluat procentul capacității de muncă păstrată ca urmare a unui accident de muncă sau a unei boli profesionale i se plătește, din contul unității care poartă vina pentru accidentul de muncă sau pentru boala profesională, pe lângă despăgubirea stabilită de lege, o indemnizație unică, luându-se ca bază salariul mediu lunar pe țară, pentru fiecare procent de pierdere a capacității de muncă, dar nu mai puțin de un salariu anual al accidentatului.
Hotărâri de Guvern	
<i>Hotărârea Guvernului RM nr. 152 din 19.02.2004, cu privire la cuantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile</i>	- Angajaților din unitățile cu autonomie financiară, precum și din sectorul bugetar, care prestează munca în condiții nefavorabile, li se stabilesc, în funcție de starea reală a condițiilor de muncă, sporuri de compensare.
<i>Hotărârea Guvernului RM nr. 165 din 09.03.2010 cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real</i>	- În conformitate cu prevederile Legii salarizării nr.847-XV din 14 februarie 2002 și în baza Convenției colective (nivel național) Guvernul, periodic, stabilește cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real. - Odată cu stabilirea cuantumului minim garantat al salariului în sectorul real, salariile de bază stabilite anterior nu pot fi micșorate, decât în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare.
<i>Hotărârea Guvernului RM nr. 193 din 24.03.2017 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților</i>	- Formarea continuă a adulților include: 1) educația generală a adulților; 2) formarea profesională continuă a adulților. - Formarea profesională continuă a adulților se organizează prin programe de recalificare, calificare suplimentară, specializare, policalificare și perfecționare. - Formarea continuă a adulților, în contextul învățării pe tot parcursul vieții, constituie totalitatea proceselor în dezvoltare ale învățării formale, nonformale și informale cu ajutorul cărora adulții își dezvoltă capacitățile, își îmbogățesc cunoștințele și își perfecționează calificarea profesională și tehnică sau le aplică în alt mod pentru utilitate personală și socială.

<i>Hotărârea Guvernului RM nr. 1335, din 10.10.2002, cu privire la evaluarea condițiilor de muncă la locurile de muncă și modul de aplicare a listelor ramurale de lucrări pentru care pot fi stabilite sporuri de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile</i>	- Starea reală a condițiilor de muncă se evaluează nemijlocit la locurile de muncă, la care se îndeplinesc lucrări prevăzute în listele ramurale de lucrări cu condiții grele și nocive, precum și deosebit de grele și deosebit de nocive, pentru care stabilesc sporuri de compensare. - Evaluarea stării reale a condițiilor de muncă se efectuează în baza datelor atestării locurilor de muncă sau a măsurărilor instrumentale speciale ale nivelurilor factorilor mediului de producție, care se reflectă în fișa condițiilor de muncă la locul de muncă.
--	---

Sursa: Elaborat de autor

De asemenea, statul garantează salariaților dreptul la asigurări sociale reglementat prin Legea privind sistemul public de asigurări sociale adoptată în anul 1999.

Unul dintre actele juridice principale care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul organizațiilor este **contractul colectiv de muncă**.

Cercetarea noastră s-a axat pe analiza minuțioasă a acestor acte ale entităților incluse în studiu (SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxore" SRL), pentru a determina în ce măsură acestea corespund prevederilor legislative în vigoare.

Motivația alegerii acestor unități economice este argumentată de numărul mare de angajați pe care aceste entități economice le au, diferența în genul de activitate, cât și politica de personal specifică pe care o adoptă. De exemplu, SA "Apă-Canal Chișinău" a înregistrat la Inspectoratul teritorial de muncă Chișinău în luna februarie 2014 Contractul colectiv de muncă care reglementează raporturile de muncă și sociale pentru perioada anilor 2014-2016. Prin acest contract angajatorul este obligat să asigure o remunerare echitabilă pentru munca depusă de către salariat, iar acesta la rândul lui să-și îndeplinească conștiincios obligațiunile de muncă prevăzute de contractul individual de muncă. În cazul celorlalte 2 entități (ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic"), raporturile colective și individuale de muncă sunt reglementate suplimentar în Regulamentul intern.

Tabelul 2.2. Analiza comparativă a prevederilor regulamentelor interne și a contractelor colective și individuale de muncă în organizațiile economice din Republica Moldova

SA "Apă-Canal Chișinău"	ÎM "Regia Transport Electric Chișinău"	SA "Viorica-Cosmetic"	"Top Fashion" SRL	"Luxore" SRL
<i>Contractul colectiv de muncă</i>				
Reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul SA "Apă-Canal Chișinău".	Actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în întreprindere, încheiat în formă scrisă între salariați și angajator de către reprezentanții acestora.	Actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în societate, încheiat în formă scrisă între salariați și angajator de către reprezentanții acestora.	Convenția dintre patron și salariați în persoana organelor reprezentative, prin care se stabilesc, în limitele prevăzute de lege, clause privind condițiile de muncă, salarizarea și alte drepturi și obligații ce decurg din raporturile de muncă.	Acordul dintre angajator și salariați prin care se stabilește, în limitele prevăzute de lege, clauze privind condițiile de muncă, salarizarea și alte drepturi și obligații ce decurg din raporturile de muncă.
<i>Contractul individual de muncă</i>				
Salariații sunt obligați să-și îndeplinească conștiincios obligațiunile de muncă prevăzute de contractul individual de muncă.	Angajarea la serviciu se face prin încheierea unui contract individual de muncă.	Salariații își realizează dreptul la muncă prin încheierea contractului individual de muncă la întreprindere.	Prevederile referitoare la condițiile de lucru ale salariatului, obligațiile părților, atribuțiile funcției, cuantumul și condițiile de retribuire a muncii, premiile și ajutoarele materiale precum și alte condiții, care decurg din contextul relațiilor de muncă stabilite între părți.	Încadrarea în muncă se autentifică prin ordinul angajatorului, care este emis în baza contractului individual de muncă, preliminar negociat și semnat de către părți.

Timpul de muncă și timpul de odihnă				
Durata timpului de muncă este în mediu de 8 ore pe zi și 40 ore pe săptămână, care se realizează prin săptămâna de lucru de 5 zile.	Durata normală a timpului de muncă al salariaților întreprinderii nu poate depăși 40 de ore pe săptămână. Cu acordul scris al salariatului se permite stabilirea programelor individualizate de muncă, cu un regim flexibil al timpului de muncă.	Durata normală a timpului de muncă nu poate depăși 40 ore pe săptămână și constituie 8 ore pe zi.	Se stabilește săptămâna de muncă de 40 ore sau 8 ore pe zi.	Pentru salariat se stabilește săptămâna de muncă de 40 ore, în cadrul căreia salariatul își programează activitatea cotidiană în timpul săptămânii de muncă astfel, încât să-și îndeplinească integral și calitativ obligațiile stipulate în fișa postului.
Concedii suplimentare plătite				
Prima căsătorie a salariatului - 5 zile ; Prima căsătorie a copiilor salariatului - 5 zile ; Nașterea sau înfierea copilului - 2 zile ; Decesul membrilor familiei salariatului (soț, soție, copii, mama, tata, soacră, socru, frate, soră) - 5 zile ; Decesul bunelor - 3 zile ; Unuia din părinți cu copii în clasele I-IV - 1 zi la începutul anului de studii ; Încorporarea membrului familiei în armată - 1 zi .	Durata concretă a concediului de odihnă suplimentar plătit este stabilită prin contractul colectiv de muncă în baza nomenclatorului respectiv aprobat de Guvern.	Căsătoria salariatului - 5 zile ; Căsătoria copiilor salariatului - 3 zile ; Nașterea sau înfierea copilului - 3 zile ; Decesul rudelor de gradul I - 5 zile ; Decesul rudelor de gradul II (bunelor, fratelui, surorii) - 3 zile ; Mamelor ce au copii în clasele I-IV - 1 zi la începutul anului de studii ; Încorporarea în forțele armate a membrilor familiei - 1 zi .	Conform legislației muncii. Din motive familiale și din alte motive întemeiate, în baza unei cereri scrise, salariatului i se poate acorda concediu neplătit (art. 120 al Codului muncii al RM).	În conformitate cu Contractul colectiv de muncă, salariatului i se poate acorda un concediu suplimentar de trei zile pe motive familiale sau alte motive întemeiate, cu menținerea salariului.

continuare

<i>Sistemul de salarizare</i>				
Sistemul tarifar de salarizare este reglementat prin Codul muncii al RM, Legea salarizării, Hotărârile Guvernului RM cu privire la retribuirea muncii, Regulamentul cu privire la recompensarea angajaților SA "Apă-Canal Chișinău" . (Anexa 1)	Mărimea salariului se stabilește în corespundere cu calificarea salariatului, cu complexitatea, cantitatea și calitatea lucrului efectuat.	Mărimea salariului de bază sau în acord, adaosuri, suplimente, prime, ajutor material sunt stipulate în contractul individual de muncă. Modul de plată a salariului se efectuează lunar până la data de 25 a lunii următoare, prin intermediul instituțiilor bancare.	În acord, conform muncii prestate.	În acord, conform muncii prestate.
<i>Stimulări pentru succese în muncă</i>				
Stimulările sunt acordate în conformitate cu Regulamentul cu privire la acordarea primei lucrătorilor de conducere, indicatorii trimestriali de premiere etc.	Pentru succese în muncă, angajatorul poate aplica salariatului stimulări sub formă de: a) mulțumiri; b) premii; c) diplome de onoare, d) plasarea fotografiei pe Panoul de onoare.	Angajatorul încurajează salariatul pentru munca conștiincioasă și efectivă depusă.	Acordarea primelor și adaosurilor conform contractului individual de muncă.	Sistem flexibil de recompense.

Sursa: Elaborat de autor în baza [41, 42, 119, 120, 121]

Analiza comparativă a actelor reglatorii prezentate în tabelul 2.2 evidențiază următoarele:

- Toate prevederile sunt în corespundere cu legislația Republicii Moldova în vigoare (atât timpul de muncă, cât și cel de odihnă este respectat);
- Unitățile economice stabilesc suplimentar diverse prevederi reglatorii care nu contravin legislației în vigoare;
- Unitățile economice analizate aplică sisteme flexibile de salarizare și acordă diverse stimulări pentru performanțe și succese în muncă.

După cum am menționat mai sus, **politica de recompensare** a personalului este o parte integrantă a politicii de resurse umane a organizațiilor și a politicii și strategiei de afaceri a unităților economice. Aceasta asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea adăugată să revină angajaților și asigură concentrarea intereselor partenerilor sociali.

Elementul de bază al politicii de recompensare a personalului îl reprezintă salariul. Conform Legii salarizării a Republicii Moldova, **salariul este orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit angajaților de către angajator sau de organul împuternicit de acesta, în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca executată sau ce urmează a fi executată** [92].

Deși, teoria și practica managerială utilizează o serie de termeni pentru a desemna recompensele, salariul rămâne a fi termenul cel mai uzual pentru recompensarea muncii.

Analizând datele Biroului Național de Statistică observăm o tendință anuală de modificare pozitivă a salariului mediu nominal atât în sectorul bugetar, cât și în cel real (Figura 2.1).

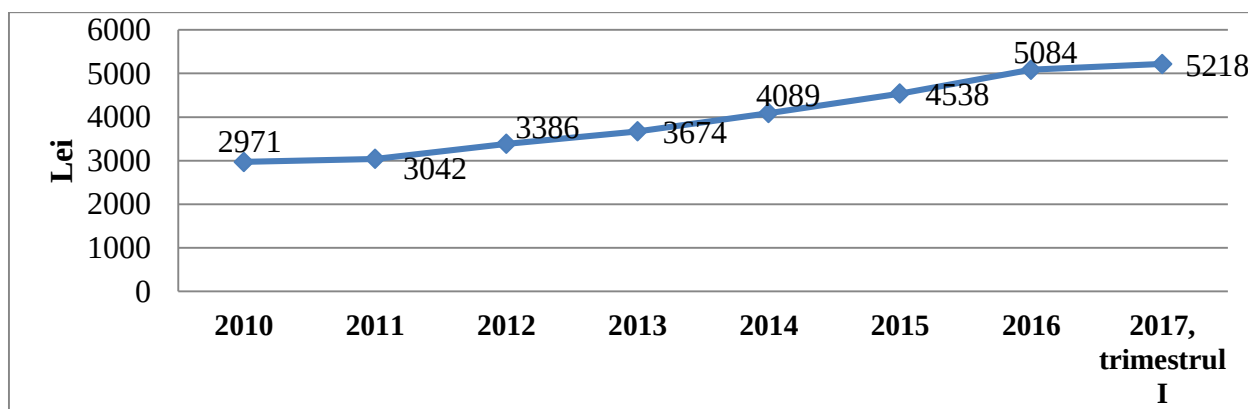


Fig. 2.1. Evoluția câștigului salarial nominal mediu lunar în perioada a.a. 2010-2017

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Potrivit Biroului Național de Statistică **câștigul salarial mediu lunar din economia națională în anul 2016 a constituit 5084 lei** și s-a mărit față de anul 2015 în valoare nominală cu 11,2%, iar în termeni reali (ajustat la indicele prețurilor de consum) – cu 3,7%.

În sfera bugetară câștigul salarial mediu a constituit în primul trimestru din 2017 – 4725 lei, ceea ce constituie cu aproximativ 13 % mai puțin decât în sectorul real – 5429 lei. În același context, menționăm că *salariul minim în sectorul bugetar la categoria I de salarizare* este de aproximativ 1100 lei, ceea ce constituie doar 20 % din câștigul salarial mediu nominal în sectorul bugetar.

Tabelul 2.3. Evoluția salariului mediu în perioada a.a. 2010-2017

<i>Indicatori</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017, trim. I</i>	<i>Ritmul de creștere în 2017, trim. I față de 2010, %</i>
Salariul mediu nominal, lei	2971	3042	3386	3674	4089	4538	5084	5218	175,6
Salariul mediu nominal în sectorul bugetar, lei	2360	2755	3210	3317	3673	4125	4359	4725	200,2
Salariul mediu nominal în sectorul real, lei	3430	3393	3600	3948	4378	4814	5390	5429	158,3
Raportul dintre salariul mediu în sectorul bugetar și salariul mediu în sectorul real, %	68,8	81,2	89,2	84,0	83,9	85,7	80,9	87,1	-

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Conform datelor Biroului Național de Statistică, în luna septembrie 2016 (date de referință) peste 40% dintre angajați, care au lucrat în întregime și ziua deplină, au obținut un salariu cuprins între 3000 și 6000 de lei, iar 37,47% dintre angajați au primit până la 3000 de lei.

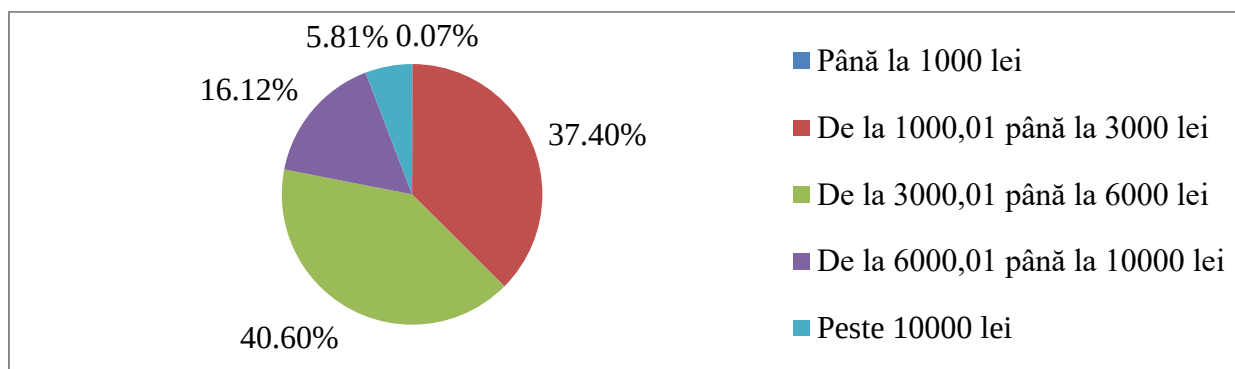


Fig. 2.2. Repartizarea salariaților conform mărimii salariului calculat pentru luna septembrie 2016

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

În aspect comparativ cu aceeași lună a anului 2015, se atestă o creștere a ponderii salariaților care au primit între 6000-10000 lei, de la 12,91% în 2015, la 16,12% în 2016. De asemenea, numărul salariaților care au primit peste 10000 de lei în 2016 a crescut cu 1,41 puncte procentuale, de la 4,40% la 5,81%.

La capitolul domenii de activitate, Informațiile și comunicațiile rămân în continuare sectorul cel mai atractiv din punct de vedere al nivelului de remunerare, cu un salariu mediu de peste 11000 de lei înregistrat în anul 2016. Acesta este urmat de domeniul activități financiare și asigurări unde salariul mediu este de circa 10000 de lei, și cel al energiei cu peste 8000 de lei (Tabelul 2.4).

Tabelul 2.4. Câștigul salarial mediu lunar al unui angajat pe activități, în perioada a.a. 2012-2016, lei

Activități economice	2012	2013	2014	2015	2016	Ritmul de creștere în 2016 față de 2012, %
<i>Agricultură, silvicultură și pescuit</i>	2 164	2 475	2 773	3 072	3 321	153,5
<i>Industrie</i>	3 803	4 044	4 469	4 962	5 353	140,8
<i>Informații și comunicații</i>	6 430	6 630	8 661	9 770	11 027	171,5
<i>Activități financiare și asigurări</i>	6 859	7 382	7 845	8 659	10 338	150,7
<i>Învățământ</i>	3 024	3 007	3 357	3 813	4 017	132,8
<i>Sănătate și asistență socială</i>	3 346	3 622	4 046	4 430	5 010	149,7
Total	3386	3674	4089	4538	5084	146,2

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Deși, a crescut cel mai mult în această perioadă, câștigul salarial mediu lunar al unui angajat din domeniul agriculturii rămâne a fi unul necompetitiv pentru angajații din acest sector.

Analiza câștigului salarial pentru anul 2016 al ramurilor din care fac parte cei cinci agenți economici incluși în studiul nostru detaliat (SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic", SRL "Luxcore", SRL "Top Fashion"), denotă faptul că angajații au un salariu nominal mediu mai mic decât cel pe economie, cu excepția celor ce se ocupă cu fabricarea produselor chimice și cosmetice (SA "Viorica-Cosmetic").

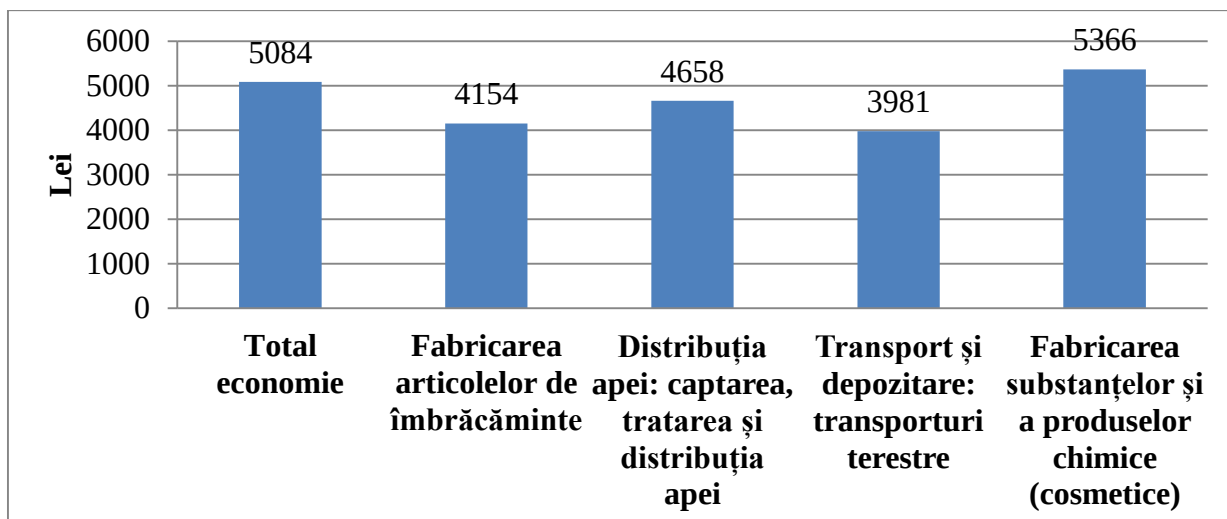


Fig. 2.3. Câștigul salarial nominal mediu lunar în 2016 pe activități economice în comparație cu cel pe economie

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Salariul mediu pe economie va crește cu 250 de lei în 2017. Aceasta prevede un proiect de Hotărâre a Guvernului. Potrivit documentului, cuantumul salariului mediu lunar pe economie, prognozat pentru anul 2017, va fi de 5300 lei. Estimările au fost efectuate conform prognozei indicatorilor macroeconomici pentru anii 2017-2019.

Din analiza datelor de mai sus conchidem că salariul pentru angajații moldoveni rămâne a fi mai mult un factor demotivant decât unul motivațional.

În același timp, un studiu privind utilizarea timpului, elaborat de către Biroul Național de Statistică cu suportul PNUD, menționează că valoarea muncilor neremunerate efectuate anual de către moldoveni este de aproximativ 95 mlrd lei, inclusiv 64% contribuția femeilor și 36% contribuția bărbaților.

Tabelul 2.5. Utilizarea timpului pentru munci neremunerate în Republica Moldova (ore/zi)

Total	Femei	Bărbați
3,9	4,9	2,8
<i>Munci neremunerate în funcție de mediu</i>	<i>Mediul rural</i>	<i>Mediul urban</i>
	4,9	3,8
<i>Munci neremunerate în funcție de veniturile persoanei</i>	<i>Mai puțin de 5000 lei/lună</i>	<i>Mai mult de 5000 lei/lună</i>
	4,6	3,5

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Totodată menționăm că, rezultatele studiului elaborat de către autor pe un eșantion de 357 de angajați ai întreprinderilor din Republica Moldova (studiu descris detaliat în capitolul 2.2) a

demonstrat că peste 72% din respondenți consideră salariul ca factor determinant în motivarea muncii.

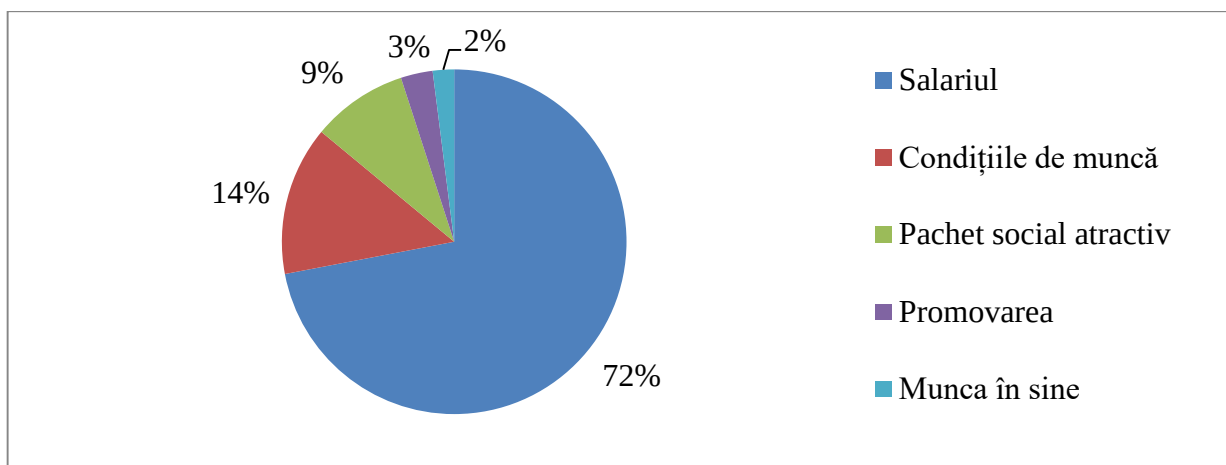


Fig. 2.4. Factori determinanți în motivarea muncii

Sursa: Elaborat de autor în baza eșantionului analizat

Recompensa salarială a angajaților trebuie să aibă un caracter echitabil și transparent în opinia celor intervievați, însă echitatea salarială este percepută diferit.

Rezultatele reflectate în *Figura 2.5* demonstrează că doar 13% dintre cei intervievați apreciază recompensele ca fiind echitabile în mare măsură în raport cu colegii de muncă, 43% apreciază echitatea recompenselor la nivel mediu, iar 23% în mică măsură. În același context, 21% din respondenți consideră că recompensele nu sunt echitabile, în comparație cu colegii lor.

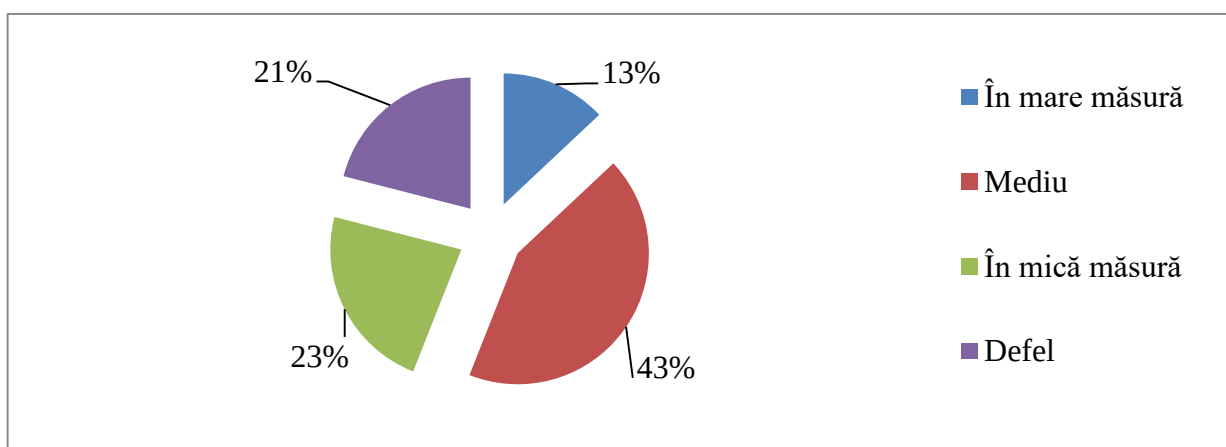


Fig. 2.5. Aprecierea echității recompenselor primite de către respondenți

Sursa: Elaborat de autor în baza eșantionului analizat

Legislația muncii din Moldova asigură femeilor și bărbaților egalitatea șanselor pe piața muncii, presupunând, inclusiv, remunerare egală pentru munci de valoare egală. Discrepanța salarială de gen este unul dintre indicatorii prin care se măsoară abaterile de la egalitatea șanselor în bază de gen pe piața muncii.

În anul 2015, câștigul salarial mediu înregistrat pentru femei a constituit 4235,2 lei, iar pentru bărbați – 4881,3 lei. Astfel, discrepanța salarială de gen (sau ecartul de gen) a fost de - 15,2%, însemnând că femeile au câștigat în medie cu 15,2% mai puțin față de bărbați (sau 86,7% din salariul mediu al bărbaților). Exprimată în valoare numerică, discrepanța salarială a constituit, în medie, circa 646 lei, cu 102 de lei mai mult decât în anul 2014. Cele mai mari discrepanțe salariale au fost înregistrate în activitățile financiare (câștigurile salariale medii ale femeilor fiind cu 29,4% mai mici decât ale bărbaților) și piscicultură (unde femeile, în mare parte ocupând funcții administrative remunerate la un nivel mai înalt, au avut un salariu cu 19% mai mare decât bărbații).

În scopul implementării politicilor sociale de către angajatori, statul intervine prin stabilirea pe cale legislativă a salariului minim. Salariul minim lunar, precum și salariul minim pe oră calculat, pornindu-se de la norma lunară a timpului de muncă se stabilesc prin hotărârea guvernului după consultarea sindicatelor și patronatelor.

Astfel, potrivit Hotărârii Guvernului nr. 242 din 26.04.2017 începând cu 1 mai 2017, cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real (la întreprinderi, organizații, instituții cu autonomie financiară, indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare juridică, în continuare – unități), se stabilește în mărime de 14,09 lei pe oră, sau 2380 lei pe lună, calculat pentru un program complet de lucru în medie de 169 de ore pe lună.

În afară de salariul de bază, sistemul recompenselor financiare directe ale organizațiilor economice mai include un șir de elemente, cum ar fi: adaosurile la salariu, sporurile la salariu, stimulentele.

Obiectivele acestora vizează:

- Evidențierea performanțelor angajaților;
- Asigurarea unei echități interne în ceea ce privește recompensele personalului;
- Asigurarea unui echilibru cultural al organizației;
- Fidelizarea salariaților [13, p. 176].

Valoarea totală a recompenselor în baza rezultatelor activității anuale a întreprinderii (exemplu SA "Apă-Canal Chișinău") se stabilește în limitele fondului de remunerare a muncii, aprobat în cadrul întreprinderii.

Recompensele anuale ale salariaților pentru rezultatele activității economice a întreprinderii, în ansamblu, se determină ținând cont de realizarea indicatorilor reflectați în *Tabelul 2.6.*

Tabelul 2.6. Indicatorii determinanți în stabilirea recompenselor anuale ale salariaților
SA "Apă-Canal Chișinău"

Nr. d/o	Denumirea indicatorului	Gradul de importanță în mărirea maximală a recompenselor
1.	Îndeplinirea planului de alimentare cu apă (menținerea regimului de distribuire în rețea)	30 %
2.	Asigurarea profitului preconizat din activitatea operațională	20 %
3.	Menținerea nivelului standard de calitate a apei potabile	20 %
4.	Asigurarea epurării apelor uzate, conform limitelor admisibile de deversare	20 %
5.	Neadmiterea majorării pierderilor reglementate și consumurilor neevidențiate de apă	10 %

Sursa: Regulamentul cu privire la recompensarea salariaților SA "Apă-Canal Chișinău" în baza rezultatelor activității anuale a întreprinderii

Potrivit Regulamentului cu privire la recompensarea salariaților entității economice sus-menționate, cuantumul de bază al recompenselor anuale se aprobă de către Comitetul de conducere, luând în considerare aportul personal al salariatului la îndeplinirea indicatorilor de plan, respectarea de către salariați a disciplinei muncii și de producție. Coeficientul aplicat la plățile medii lunare ale fiecărui angajat în parte, admise pentru determinarea cuantumului de bază al recompensei anuale se consideră egal cu 1,0.

Politica motivațională a angajaților tot mai mult este conectată la tendința întreprinderilor de a-și forma o imagine de angajator care să investească în imaginea sa. Aceasta a devenit în ultimul timp un adevărat avantaj competitiv pentru organizațiile economice care se orientează nu numai pe atragerea adevăraților profesioniști, dar și menținerea acelor angajați în care s-a investit mult.

Într-un mod mai accentuat decât în anii precedenți, companiile resimt dificultăți în atragerea personalului calificat, capabil să rezolve sarcini din ce în ce mai dificile în condițiile unei competiții în creștere. Pentru companiile locale, situația se complică prin faptul că prezența celor străine, pentru care sunt caracteristice sisteme dezvoltate și eficiente de management al capitalului uman, creează dificultăți suplimentare în procesul de atragere a colaboratorilor de competență avansată [75, p. 191].

Managerii companiilor autohtone pot obține angajați mai competenți și mai loiali prin *asigurarea unui mediu de muncă sigur și sănătos, oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și personală, realizarea unui dialog permanent prin care să se monitorizeze gradul de satisfacție și așteptările lor.*

Tabelul 2.7. Victimele accidentelor de muncă în perioada a.a. 2010-2016, (persoane)

Anul	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Ritmul de creștere în 2016 față de 2010, %
<i>Numărul mediu al salariaților pe activități economice</i>	580097	643710	628695	621518	613526	601400	717071	-
Total victime	569	452	425	599	525	441	371	65,2
<i>Ponderea victimelor în totalul salariaților, %</i>	0,09	0,07	0,06	0,09	0,08	0,07	0,05	-
Femei	200	108	166	148	101	97	140	70
Accidente mortale	39	27	20	36	34	33	29	74
<i>Ponderea accidentelor mortale în totalul victimelor, %</i>	6,85	5,97	4,70	6,01	6,47	7,48	7,81	-

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Conform datelor Biroului Național de Statistică în ultimii șapte ani, numărul victimelor accidentelor de muncă s-a redus simțitor cu circa 35%, inclusiv în rândul femeilor, deși, numărul accidentelor mortale își păstrează practic trendul, ceea ce trebuie să constituie un semnal de alarmă pentru angajatori. Totodată ponderea accidentelor mortale în totalul victimelor a crescut în perioada vizată cu 0,96 puncte procentuale.

Pentru realizarea măsurilor de protecție și prevenire a accidentelor de muncă în ultimii ani s-au cheltuit circa 400 lei pentru un salariat sau peste 250 mii lei anual per total (Figura 2.6; 2.7).

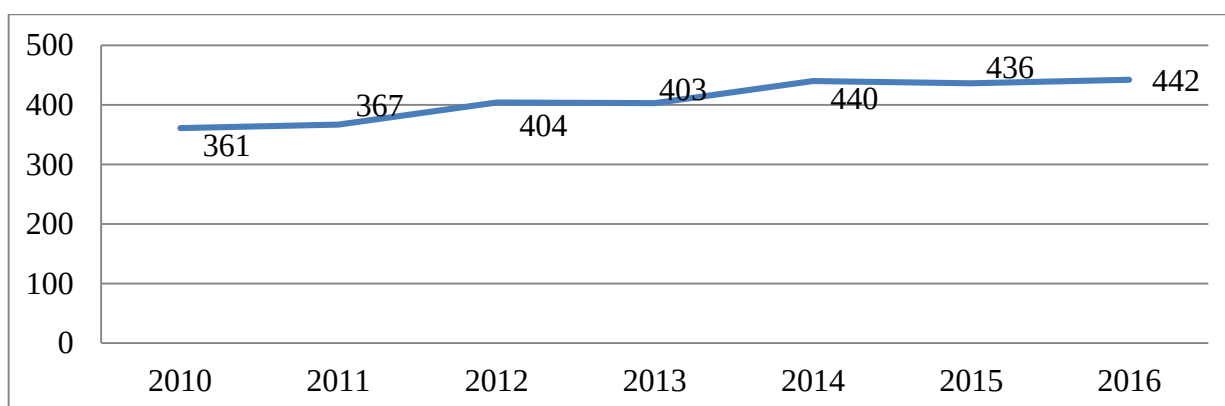


Fig. 2.6. Evoluția cheltuielilor de protecție și prevenire a accidentelor de muncă în perioada a.a. 2010-2016, per salariat (lei)

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Constatăm că aceste cheltuieli sunt cu mult mai mici decât în țările europene. Asigurarea securității și sănătății lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă intră în obligația managementului organizațiilor economice.

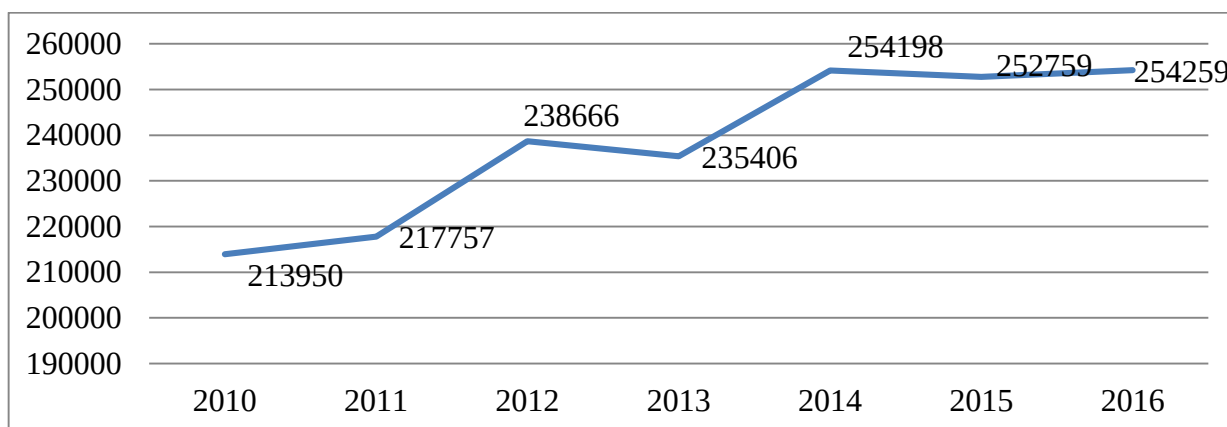


Fig. 2.7. Evoluția cheltuielilor de protecție și prevenire a accidentelor de muncă în perioada a.a. 2010-2016, *per total (mii lei)*

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Formarea profesională continuă a angajaților este unul dintre obiectivele importante ale politicii de personal a organizațiilor. Actele normative ce reglementează acest aspect sunt în permanentă perfecționare și ajustare la situația actuală, fapt ce determină un impact semnificativ asupra dezvoltării potențialului angajaților.

În acest sens, în martie 2017, Guvernul Republicii Moldova a emis o Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților, care stipulează că formarea continuă a adulților include atât educația generală a adulților, cât și formarea profesională continuă. În aceasta se menționează că formarea continuă a adulților are scopul de a contribui la îmbunătățirea calității vieții adulților prin:

- completarea educației de bază prin educație recurentă sau compensatorie;
- organizarea ofertelor de învățare continuă cât mai aproape de beneficiarii serviciilor de educație, în propriile lor comunități și la locul de muncă, susținută de echipamente bazate pe tehnologiile informaționale și comunicații;
- dezvoltarea culturii de investiții în formarea continuă a resurselor umane și facilitarea integrării sociale a indivizilor, în concordanță cu aspirațiile lor profesionale și cu necesitățile pieței muncii;
- actualizarea cunoștințelor și perfecționarea pregătirii profesionale în ocupația de bază, precum și în ocupații înrudite;
- recalificarea acestora ținând cont de restructurarea economică, de mobilitatea socială sau de modificările capacității de muncă;

- f. crearea posibilităților de certificare a competențelor profesionale, funcționale, sociale dobândite în manieră formală, nonformală și/sau informală;
- g. dezvoltarea metodelor și contextelor de predare și învățare necesare pentru a asigura continuitatea învățării pe tot parcursul vieții;
- h. asigurarea protecției și reintegrării sociale a specialiștilor;
- i. dezvoltarea oportunităților de consultare, mediere și orientare privind posibilitățile de învățare și dezvoltare continuă în țară și peste hotare;
- j. însușirea unor cunoștințe avansate, metode și procedee moderne pentru realizarea sarcinilor de serviciu;
- k. creșterea gradului de alfabetizare digitală, dezvoltarea competențelor digitale și a incluziunii digitale;
- l. promovarea învățării pe tot parcursul vieții [67].

Formarea continuă a adulților, în contextul învățării pe tot parcursul vieții, constituie totalitatea proceselor de învățare cu ajutorul cărora adulții își dezvoltă capacitățile, își îmbogățesc cunoștințele și își perfecționează calificarea profesională și tehnică pentru utilitate personală și socială. Aceasta se organizează prin programe de recalificare, calificare suplimentară, specializare, policalificare și perfecționare. Formarea continuă facilitează perfecționarea profesională și reprofesionalizarea în vederea integrării active pe piața muncii.

În perioada 2010-2016 cheltuielile pentru formarea profesională a angajaților au crescut cu circa 76%, această creștere fiind foarte modestă în ultimii 3 ani.

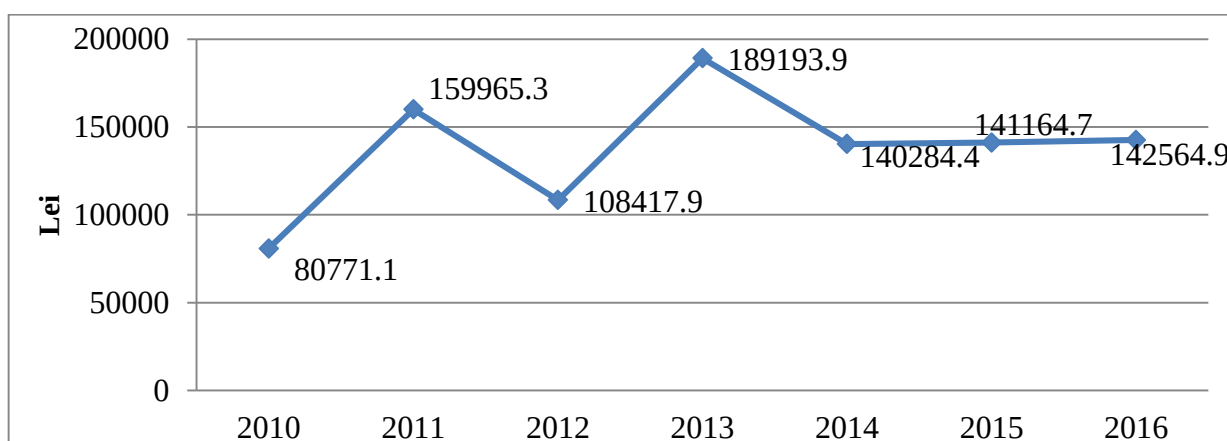


Fig. 2.8. Evoluția cheltuielilor pentru formarea profesională a angajaților în perioada a.a. 2010-2016

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Aspectele ce țin de protecția și securitatea muncii, formarea profesională a angajaților, factorii determinanți în motivarea muncii au fost subiectul mai multor studii practice efectuate de către diverse organizații de cercetare.

Astfel, în anul 2008 a fost lansat, de către compania de consultanță și training "AXA Management Consulting", studiul "*Cele mai bune companii pentru care să lucrezi*", iar în anul 2016 s-a desfășurat ce-a de-a opta ediție [30].

Ca și în anul 2015 a fost păstrată ideea de a avea două top-uri separate:

- pentru companii mici, și
- pentru companiile medii și mari.

Criteriul de selecție a fost numărul angajaților și cifra de afaceri. În anul 2016, la studiu au participat 46 de companii care își desfășoară activitatea pe teritoriul Republicii Moldova.

Astfel, în topul celor mai buni angajatori ai anului 2016, în categoria *companii medii și mari* intră următoarele organizații reflectate în *Tabelul 2.8*.

Tabelul 2.8. Top cei mai buni 10 angajatori ai anului 2016, conform datelor "AXA Management Consulting", *categoria companii medii și mari*

Nr. d/o	Denumirea companiei	Genul de activitate
1.	"Coca-Cola Îmbuteliere Chișinău" SRL	Producerea băuturilor nealcoolice.
2.	Î.C.S "Orbico Ma" SRL	Importul și distribuția produselor alimentare. Importul și comercializarea detergenților și produselor chimice de menaj. Importul și distribuția băuturilor. Importul și distribuția produselor din tutun. Importul, comerțul en-gros de produse petroliere. Detergenți, parfumerie, produse cosmetice. Jucării.
3.	Î.M. "Moldcell" SA	Telecomunicații GSM, operator.
4.	Î.C.S. "Top Shop Studio moderna" SRL	Telemagazin.
5.	"JT International Luxembourg" SA	Comerțul cu amănuntul al țigărilor.
6.	Î.C.S "Petrom-Moldova" SA	Stație de alimentare auto.
7.	Î.C.S "Gas Natural Fenosa Furnizare Energie" SRL	Distribuirea și transportarea energiei electrice. Transportarea energiei electrice prin rețele de înaltă tensiune. Servicii de electromontaj.
8.	"Yopeso" SRL	Servicii IT.
9.	BC "Mobiasbancă-Goup Societe Generale" SA	Bancă comercială.
10	BC "Moldinconbak" SA	Bancă comercială.

Sursa: [30]

La fel ca și în ultimii ani, în companiile participante a fost identificat gradul de satisfacție al personalului managerial de mijloc cu referire la cinci aspecte de bază:

- condiții de lucru;
- oportunități de dezvoltare;
- remunerare și beneficii;

- colaborare în companie;
- structura și scopurile organizaționale.

Pe parcursul anilor printre companiile de top au fost: BC "Victoriabank" SA; BC "ProCreditBank Moldova" SA; "Orange Moldova" SA etc.

În același context menționăm, că dacă e să facem o comparație cu anul 2012, compania Coca-Cola Îmbuteliere Chișinău și-a păstrat poziția de lider, iar în ceea ce privește alte companii din top acestea sunt cu totul altele decât cele din 2012.

Pentru compania "Orbico Ma" SRL "oamenii sunt puterea". Angajații implicați și competenți sunt ingredientul magic de bază în orice organizație mare. Angajații cu un nivel înalt de energie sunt cei care sunt pro-activi și focusați, care își asumă responsabilitate și promovează schimbări pentru o contribuție mai bună la dezvoltarea și progresul organizației. Acesta este motivul pentru care Orbico acordă o atenție deosebită la selecția profesională a noilor angajați precum și la educarea și dezvoltarea angajaților existenți.

Este important pentru "Orbico Ma" SRL ca angajații să acționeze cu entuziasm, inițiativă și pro-activitate. Compania promovează comunicarea deschisă. Idei bune cu valoare de business sunt recompensate și angajații cu realizări mari au oportunitatea de a fi promovați și de a se dezvolta profesional și personal. Ori de câte ori există o oportunitate se achită pentru performanță, astfel încât angajații cu rezultate bune au posibilitatea să câștige mai mult. Unele dintre punctele forte și avantajele companiei Orbico este munca în echipă și relațiile puternice de susținere dintre colegi.

O sarcină importantă a **politicii de personal** a BC "Victoriabank" SA în activitatea cu personalul băncii o constituie formarea rezervei de personal pentru funcțiile manageriale. Angajații sunt propuși la funcții manageriale din cadrul băncii conform cerințelor de calificare, experienței de muncă, aptitudinilor și abilităților proprii. Astfel, pe parcursul anului 2016, au fost promovați 100 de colaboratori ai băncii.

Pentru sporirea competitivității băncii, o atenție deosebită se acordă proceselor de selectare, angajare, dezvoltare și menținere a personalului calificat, creării în colectivul băncii a unui climat moral-psihologic favorabil pentru activitatea eficientă a subdiviziunilor, aspectelor considerate fundamentale ale politicii de personal și ale Codului de etică în Victoriabank.

Un element important al strategiei de dezvoltare a băncii este creșterea gradului de calificare și a nivelului de competență profesională. În anul 2015 au fost instruiți cumulativ 874 de angajați. Planul de instruire a angajaților băncii s-a axat nemijlocit pe subiecte care au sporit abilitățile și competențele acestora. Pentru modernizarea și dezvoltarea capitalului uman se urmărește atragerea angajaților băncii în procesul decizional, participarea activă la procesul de

dezvoltare a băncii, fapt ce contribuie la creșterea responsabilității personale și a efortului depus de fiecare angajat în parte. Realizarea scopurilor personale și profesionale ale angajaților băncii, prin formarea unei echipe cu viziuni, principii și valori comune, ale căror prevederi sunt urmate de fiecare membru al echipei, rămâne a fi un element relevant în politica de personal promovată de bancă.

Un alt exemplu elocvent din sistemul bancar, îl constituie bunele practici de instruire a ofițerilor bancari. Banca acordă o atenție sporită instruirii ofițerilor bancari începând cu instruirea inițială și continuând cu toate etapele de activitate și de dezvoltare a carierei, deoarece B. Franklin menționa că *"investiția în cunoaștere generează cea mai bună dobândă"* (Figura 2.9).

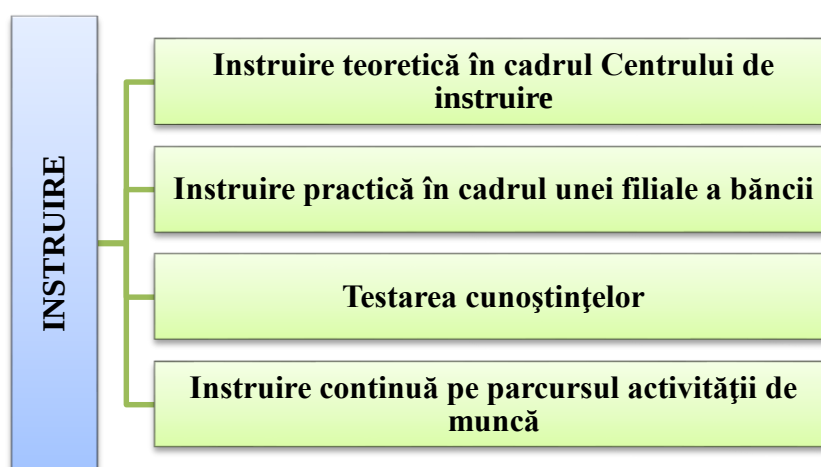


Fig. 2.9. Instruirea ofițerilor bancari în cadrul BC "Moldindconbank" SA

Sursa: [116]

Dacă BC "Victoriabank" SA și BC "Moldindconbank" SA fac parte din categoria organizațiilor mari, atunci top-ul celor mai buni angajatori în categoria *companii mici* este format din următoarele firme reflectate în Tabelul 2.9. De asemenea, menționăm că B.A.A."Țurcan Cazac" se menține în clasament de-a lungul anilor.

Tabelul 2.9. Top cei mai buni 5 angajatori ai anului 2016, conform datelor "AXA Management Consulting", categoria *companii mici*

Nr. d/o	Denumirea companiei	Genul de activitate
1.	"Worwag Pharma GmbH & Co" SRL	Activitate farmaceutică
2.	"Takeda Pharmaceuticals" SRL	Activitate farmaceutică
3.	"Țurcan Cazac" B.A.A.	Servicii juridice
4.	Î.C.S. "Avon Cosmetics Moldova" SRL	Producție cosmetică (vânzări directe)
5.	Î. C. S. "Tacit Knowledge" SRL	Elaborare și implementare software

Sursa: [30]

În unele companii autohtone, politica privind resursele umane se bazează pe filosofia de comunicare deschisă și transparentă printre angajați. Angajații cu un nivel înalt de motivare care împărtășesc un angajament pe termen lung față de scopurile și obiectivele instituției sunt apreciați prin promovare pe scara ierarhică și activități de sprijinire a dezvoltării profesionale avansate (exemplu, ProCredit Bank). În cadrul aceleiași instituții, trainingurile locale și cele regionale vizează programe de dezvoltare profesională și personală Young Bankers, iar oferirea oportunităților de creștere individuală pentru membrii colectivului duce la crearea unui mediu de muncă motivant și dinamic, care este extrem de productiv și corespunde unor standarde etice stricte.

O altă companie de succes în ceea ce privește politica și strategiile motivaționale pe piața autohtonă este compania "Mary Kay". Combinarea carierei de succes cu grija față de familie este unul dintre motivele esențiale pentru femei. Oportunitățile angajării și stimulentele oferite în această companie vizează:

- flexibilitatea programului de muncă;
- planificarea independentă a programului de muncă;
- încrederea în sine și creșterea ca personalitate;
- relații de prietenie și posibilități sociale avantajoase;
- instruire profesională gratuită și materiale didactice auxiliare sub formă de ghiduri și broșuri (seturile de start "De bază", "Profesional" și "Exclusiv");
- reduceri semnificative la procurarea produselor [76, p. 193].

Afacerea Mary Kay oferă posibilitatea femeilor să aleagă ce le motivează, să stabilească scopurile și să le realizeze. Acestea presupun venitul de 40% din vânzările personale, premiile sau recunoașterea rezultatelor obținute în afaceri.

Ca o sinteză a celor expuse, deducem că nu există un brand de angajator, dacă nu există angajați mulțumiți, iar imaginea companiei începe cu ei. Motivarea și satisfacția angajaților contribuie la fidelizarea lor. Este o strategie de a trece de la motivația exclusiv salarială la cea bazată pe valori și viziuni comune, pe loialitate și susținere reciprocă.

Conceptul de "employer branding" ("branding de angajator") a luat naștere din încercarea organizațiilor de a atrage candidați care vor face performanță și care se vor simți bine în această organizație. Creșterea preocupării pentru imaginea de angajator este un efect evident al globalizării, care crește concurența pentru atragerea forței de muncă.

Organizațiile cu brand puternic atrag talentele adevărate, deoarece pe lângă posibilitățile de dezvoltare profesională sau alte avantaje, angajații încep să țină seama tot mai mult și de aspecte legate de reputația companiei sau de cultura organizațională.

2.2. Aprecierea sistemului de motivare a personalului în organizațiile autohtone

Un sistem de recompense reflectă ce anume prețuiește organizația și ce este dispusă să plătească pentru lucrurile respective.

Un management corect al recompenselor are în vedere filosofia, strategiile, politicile, planurile și procesele utilizate pentru menținerea și dezvoltarea sistemelor de recompensare și, implicit, de motivare. Pe de o parte, recompensarea ca proces vine în sprijinul planificării strategiei economice a organizației și este integrat cu celelalte strategii, îndeosebi cu cele care se referă la dezvoltarea resurselor umane. Pe de altă parte, se concentrează pe dezvoltarea aptitudinilor și competențelor angajaților pentru a mări capabilitatea organizațională în planul resurselor.

În **scopul** *diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova* a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Studiul a fost efectuat în contextul abordării temei tezei de doctorat, axându-se, de asemenea, și pe implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova.

Metodologia studiului. Demersul științific al studiului nostru s-a axat pe etapele de bază de organizare și desfășurare a unei cercetări statistice.

Identificarea problemei și a scopului cercetării. Formularea corectă a problemei va permite evitarea echivocurilor în cercetare. Problema a fost determinată de conținutul temei de cercetare a tezei, vizând analiza sistemului motivațional din organizațiile din Republica Moldova și lipsa unor date primare actuale. Identificarea problemei de cercetare a condus la formularea scopului cercetării care, după cum am menționat mai sus, vizează diagnosticarea aspectelor motivaționale, determinarea tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova.

Elaborarea obiectivelor și a ipotezelor studiului. Formularea obiectivelor permite precizarea la nivelul operațional a informațiilor necesare pentru fundamentarea alternativelor decizionale. **Obiectivele** au reieșit din scopul general și au vizat:

- analiza strategiilor motivaționale ale organizațiilor autohtone în opinia managerilor și a personalului executiv (specialiști, muncitori calificați);
- identificarea aspectelor care generează angajaților cele mai mari satisfacții/insatisfacții;
- determinarea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților;

- ierarhizarea importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților;
- determinarea tipurilor de recompense directe/indirecte în funcție de mărimea organizațiilor și a genului de activitate practicat;
- analiza aspectelor demotivaționale ale angajaților în opinia managerilor, dar și a angajaților înșiși.

În baza obiectivelor am formulat anumite ipoteze, care presupun anticiparea răspunsurilor la problema investigată. Astfel, **ipotezele studiului** sunt:

- *satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților în organizațiile economice;*
- *recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă aduc angajaților satisfacții mari;*
- *motivația insuficientă a salariaților este cauzată de divergențele dintre viziunea managerilor și a angajaților privind factorii de satisfacție și insatisfacție la locul de muncă;*
- *oferirea posibilităților de dezvoltare profesională la locul de muncă este o pârgă de menținere a angajaților calificați;*
- *există o corelație strânsă între salariul primit și munca depusă;*
- *comunicarea clară a sarcinilor și responsabilităților angajaților la locul de muncă va crește performanțele acestora.*

Alegerea surselor de informații. Informațiile vor fi culese atât din surse primare (direct de la respondenții întreprinderilor incluse în studiu), cât și din sursele secundare (diverse rapoarte analitice, regulamente, contracte de muncă, acte normative) relevante pentru atingerea obiectivelor cercetării.

Selectarea modalității de culegere și sistematizare a informațiilor. Pentru culegerea și sistematizarea informațiilor primare a fost aplicată **metoda anchetei** prin **chestionare**.

Pe lângă chestionarul elaborat și aplicat de autor în perioada septembrie 2016 – martie 2017, atât personalului de conducere, cât și celui executiv (*Anexele 2 și 3*), cercetarea a vizat și discuții nemijlocite cu angajații organizațiilor incluse în eșantion.

Pentru realizarea cercetării a fost propus un număr de 24 întrebări pentru managerii organizațiilor și un număr de 29 întrebări personalului executiv. De asemenea, chestionarul cuprinde, cu preponderență, întrebări închise și semideschise. Întrebările de opinii ne-au permis să evidențiem atitudinea celor intervievați față de satisfacția în muncă.

Determinarea metodei de eșantionare. Reprezentativitatea eșantionului a fost asigurată de implicarea unui număr de 55 de organizații economice din Republica Moldova pentru analiza opiniilor și conturarea unui tablou general. Acestea au fost divizate după numărul angajaților,

indicând denumirea lor, genul de activitate și amplasarea (*Anexa 4*), dintre acestea un număr de 13 organizații mari cu peste 250 angajați, 16 organizații mijlocii cu un număr de angajați cuprins între 50-249 de persoane, 17 organizații mici (10-49 persoane) și 9 micro organizații cu un număr de până la 9 angajați.

O analiză detaliată, însă, s-a axat pe un număr de 5 întreprinderi din Chișinău: SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic", SRL "Top Fashion", SRL "Luxore". Din cadrul SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic" au participat la sondaj 24 manageri de diferite niveluri, iar din cadrul SRL "TopFashion", SRL "Luxore" - 10 manageri. Pentru comparație, au fost implicați, aleatoriu, manageri și din cadrul altor organizații autohtone (6 manageri).

Din numărul total al angajaților, pentru asigurarea unei reprezentativități minime au participat circa 10% dintre angajații SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău" (Parcul nr. 1), SRL "Top Fashion"; 13% - SA "Viorica-Cosmetic" și 20% - SRL "Luxore". Pentru asigurarea unei reprezentativități generale în cercetare au fost incluse organizații economice din Bălți, Soroca, Telenești, Călărași, Ștefan Vodă, Cahul etc.

Astfel, au fost intervievați 40 de manageri și 357 angajați din personalul de execuție.

Eșantionul a fost determinat prin metoda aleatorie, astfel că fiecare element al colectivității având aceeași probabilitate de a fi inclus în eșantion.

Colectarea informațiilor. Informația a fost colectată de către autorul tezei în perioada septembrie 2016 – martie 2017.

Analiza și interpretarea informațiilor obținute în procesul cercetării.

Inițial a fost analizată distribuția respondenților în funcție de vârstă și sex.

Mai mult de jumătate dintre respondenți (55%) au o vârstă cuprinsă între 20 și 40 de ani (*Figura 2.10*). În ceea ce privește managerii, circa 63% au o vârstă medie de 40 de ani, iar această pondere denotă faptul că personalul de conducere are o anumită vechime în muncă.

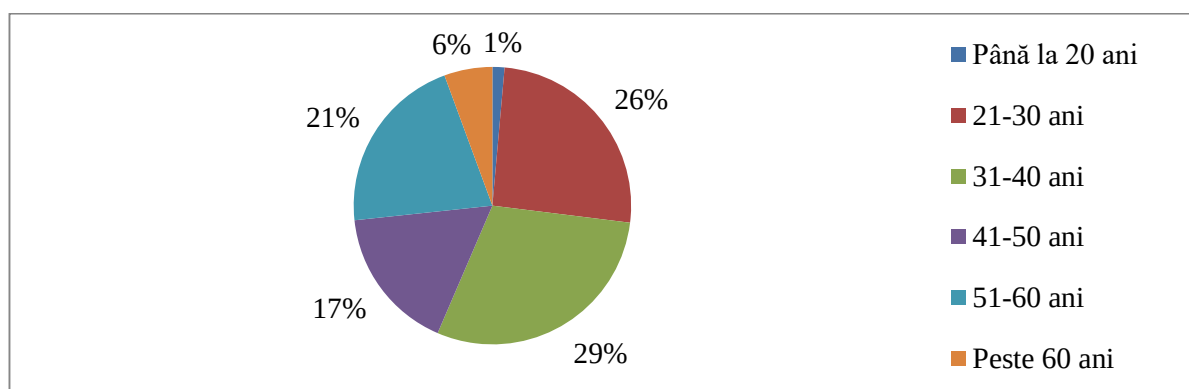


Fig. 2.10. Distribuția respondenților (personalul de execuție) în funcție de vârstă
Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Din totalul celor 357 de respondenți, ponderea femeilor a constituit 38%, iar cea a bărbaților - 62%. În ceea ce privește ponderea managerilor intervievați, 44% au constituit-o femeile și 56% - bărbații. Observăm că nu a fost comisă discriminarea prin sex, practic atât femeile, cât și bărbații sunt reprezentați în eșantion în aceeași măsură.

Circa 36% dintre cei intervievați au o vechime în muncă de la 1 la 5 ani, iar 14 la sută activează în cele 55 întreprinderi analizate de la 6 la 10 ani. Desigur, aici se va ține cont și de vechimea organizației pe piață, deoarece, în contextul în care firma "Luxstore" SRL a fost înființată în anul 2011, iar SRL "Top Fashion" – în anul 2013, nu putem vorbi despre o vechime în muncă mai mare de 6 ani a angajaților.

Unul dintre aspectele analizate, inițial în studiu, a fost cel legat de factorii motivaționali versus factorii de satisfacție. Ipoteza conform căreia programele de plată stimulativă, în cadrul cărora oamenilor li se oferă o oportunitate de a câștiga mai mulți bani dacă produc mai mult, funcționează pentru unii, dar pentru alții nu. Fiecare angajat, conștient sau nu, își stabilește un nivel personal de salarizare la care este satisfăcut. Până a atinge acest nivel, banii îl motivează, ulterior, nu.

Pentru a evidenția corelația dintre satisfacția în muncă și menținerea angajaților în organizația în care lucrează am propus 2 afirmații la care media ponderată a răspunsurilor a variat nesemnificativ în opinia managerilor și a personalului executiv (*Tabelul 2.10*).

Pentru măsurarea atitudinilor respondenților am aplicat scala lui Likert. Prelucrarea informațiilor vizează acordarea celor cinci trepte valori numerice +2, +1, 0, -1, -2. Se calculează scorul pentru fiecare dintre cele 2 afirmații din tabelul de mai sus în baza răspunsurilor oferite de managerii intervievați.

Tabelul 2.10. Opiniile respondenților referitoare la satisfacția în muncă

Nr. d/o	Afirmațiile din chestionar	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile managerilor)	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile personalului de execuție)
1.	Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs./ angajaților Dvs. în această organizație	1,3	1,23
2.	Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează	1,27	1,07

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (*Anexa 5,6,7*)

Pentru prima afirmație ”Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților Dvs./Dvs. în această organizație” scorul este:

$$S_1 = \frac{14 \times 2 + 24 \times 1 + 2 \times 0 + 0 \times (-1) + 0 \times (-2)}{40} = 1,3 \quad (2.1)$$

Pentru afirmația a doua ”Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează”:

$$S_2 = \frac{18 \times 2 + 16 \times 1 + 5 \times 0 + 1 \times (-1) + 0 \times (-2)}{40} = 1,27 \quad (2.2)$$

unde:

S_1 și S_2 – scorul afirmațiilor 1 și 2.

În mod similar au fost calculate mediile ponderate pentru răspunsurile personalului de execuție (Anexa 8).

Rezultatele denotă faptul că, satisfacția în muncă are o mare importanță pentru manageri, deoarece se estimează că un angajat satisfăcut va putea fi mai performant. Există o legătură directă între lipsa performanței și satisfacția în muncă. În același timp, în rândul angajaților care resimt insatisfacție în muncă se găsește un procentaj mai mare de simptome fizice sau psihologice, de oboseală, precum și o rată mai mare a absenteismului.

Satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă de cele mai multe ori din rezultatul motivării, după cum am menționat în capitolul 1.3. Starea de satisfacție/insatisfacție este un indicator al motivației, al modului ei eficient sau ineficient de realizare.

Determinarea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților a fost măsurat cu ajutorul scalei – diferențiala semantică cu 5 niveluri (de la 5 - foarte înalt la 1 - foarte redus).

Analiza rezultatelor organizațiilor incluse în cercetare reflectă un grad de satisfacție peste medie, per ansamblu, generat de specificul genului de activitate, forma de proprietate și politica de personal a acestora (Figura 2.11).

Cel mai înalt nivel de satisfacție în muncă a angajaților se atestă la firma ”Top Fashion” SRL, satisfacție generată de condițiile de muncă, atitudinea managerilor și utilajele performante cu care lucrează angajații. Puțin peste medie este gradul de satisfacție al angajaților ÎM ”Regia Transport Electric Chișinău”.

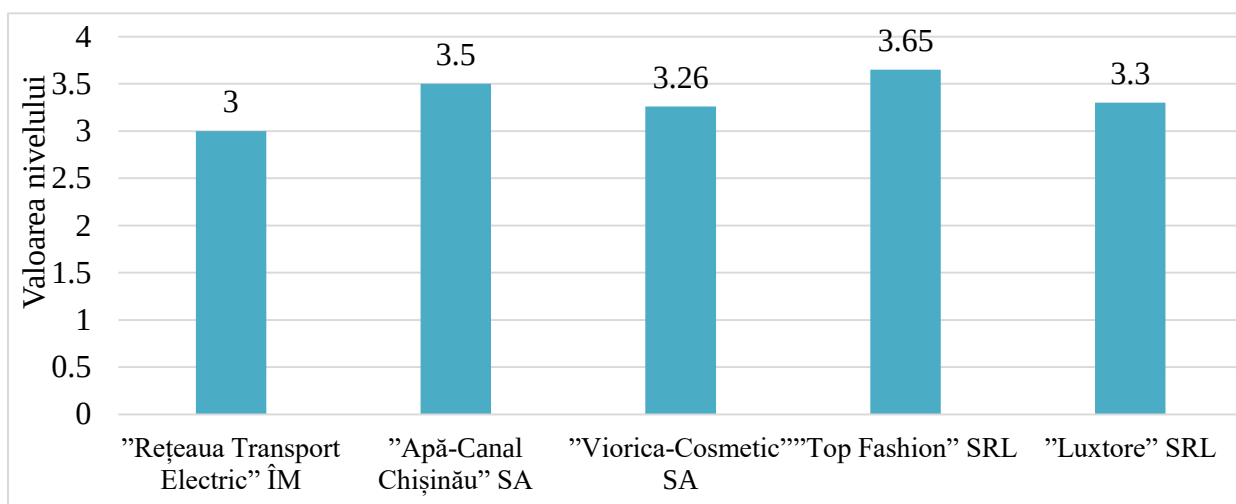


Fig. 2.11. Nivelul de satisfacție în muncă a angajaților

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Conform Constituției Republicii Moldova, articolul 43, p.1 – Dreptul la muncă și protecția muncii, *"orice persoană are dreptul la muncă, la libera alegere a muncii, la condiții echitabile și satisfăcătoare de muncă"* [40]. Însă, acest drept, nu întotdeauna este asigurat. Siguranța locului de muncă depinde de mai mulți factori, începând cu situația economică de pe piața locală și terminând cu piața mondială.

Munca aduce nu numai venit, dar și influențează starea psihologică a angajatului, de la stări favorabile de satisfacție, până la anumite stări de frustrare și neplăceri.

În *Figura 2.12* sunt reflectate aspectele, care în opinia celor 40 de manageri ai organizațiilor incluse în studiu generează angajaților cele mai mari satisfacții.

După cum se vede din diagramă, este o diferență mică între factorii de satisfacție în muncă. Cel mai important factor, cu o pondere de 27 %, este considerat salariul. Atunci, când angajații sunt plătiți adecvat pentru munca depusă, se simt valoroși și apreciați. De fapt, această constatare este relevată și în *Figura 2.4*. Pentru angajații "Apă-Canal Chișinău", însă, recunoașterea meritelor este factorul care generează cele mai mari satisfacții în muncă, consideră majoritatea managerilor (27%). Recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă sunt la fel de importante și pentru celelalte organizații incluse în studiu, în contextul în care rata șomajului în Republica Moldova este ridicată, deși la nivel oficial aceasta este de aproximativ 3,8%. Munca în sine (interesantă și atractivă), este relevantă pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Ponderea acestui aspect în totalul factorilor generatori de satisfacții este 11%.

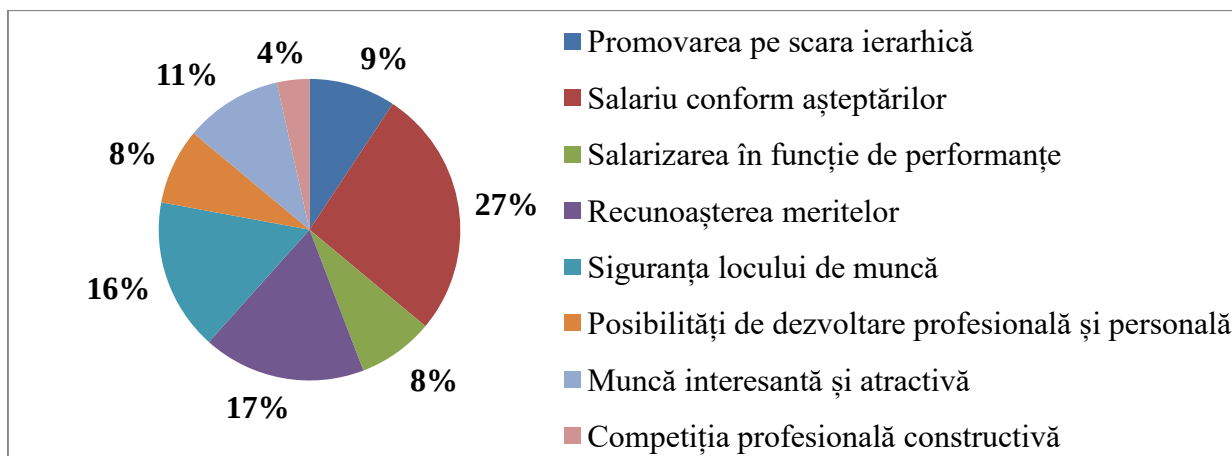


Fig. 2.12. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă, în opinia managerilor intervievați

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (Anexa 9)

La polul opus, salariul sub nivelul așteptărilor (26%) sau salariul inechitabil (14%), monotonia muncii și rutina, constituie surse evidente care generează angajaților cele mai mari insatisfacții (Figura 2.13).

Atât aspectele care generează satisfacții, cât și cele care generează insatisfacții sunt de natură generală, însă, depind foarte mult și de specificul genului de activitate pe care organizațiile îl desfășoară. Astfel, alte variante indicate de respondenți au vizat pentru **satisfacții**: *creșterea numărului de clienți, utilajul modern, posibilitatea creșterii personale, cursuri de limbi străine oferite de angajatori*; pentru **insatisfacții**: *lucru peste program, cerințe exagerate, incompetența unor angajați, rapoartele și dările de seamă interminabile, utilaj vechi, efort fizic exagerat, turele de noapte și riscul contactării unor boli infecțioase (pentru angajații din organizațiile medicale)*.

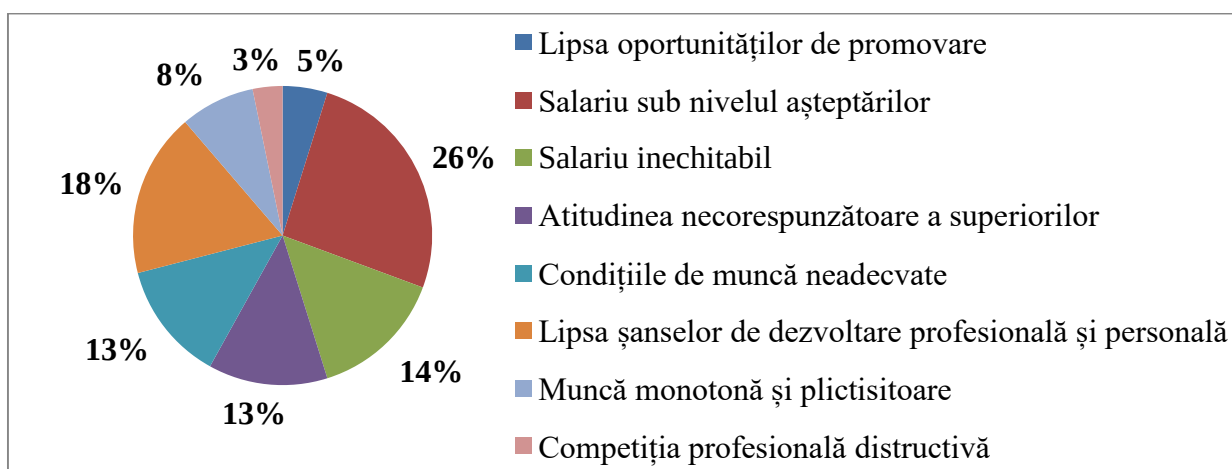


Fig. 2.13. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari insatisfacții în muncă, în opinia managerilor intervievați

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (Anexa 10)

Pentru 40% dintre angajații ”Top Fashion” SRL lipsa *șanselor de dezvoltare profesională și personală* este aspectul care generează cele mai mari insatisfacții, în timp ce munca monotona și plictisitoare sau competiția profesională nu produc insatisfacții salariaților (*Anexa 10*).

Am menționat mai sus că salariul este unul dintre elementele de bază ale recompensării angajaților. Respondenții studiului (personalul de execuție) au stabilit o ierarhie a importanței recompenselor în activitatea lor profesională, atribuind, de asemenea, locul I salariului de bază și ultimului loc – promovării pe scara ierarhică, aspecte reflectate în *Tabelul 2.11*.

Tabelul 2.11. Ierarhia importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților

Tipul recompensei	Scorul obținut	Locul atribuit
<i>Salariul de bază</i>	4,06	I
<i>Adaosuri și sporuri la salariu</i>	3,53	II
<i>Beneficii suplimentare (cheltuieli de transport, subvenții pentru hrană, spațiu locativ etc.)</i>	3,33	III
<i>Dezvoltarea personală și profesională</i>	3,26	IV
<i>Promovarea pe scara ierarhică</i>	2,92	V

Sursa: Elaborat de autor în baza calculelor studiului efectuat

Sistemul de salarizare aplicat în majoritatea organizațiilor autohtone se bazează pe contractul individual de muncă, considerat izvorul principal al raportului de muncă (*Anexa 11*).

Angajatorii stabilesc salariul în mod expres în contract sau acesta poate fi negociat. În majoritatea organizațiilor private salariul este negociat de către părți, acest fapt fiind confirmat de 56% dintre managerii participanți la studiu.

În timp ce 52% dintre respondenți (angajații executivi) consideră că salariul trebuie să aibă un caracter confidențial, 45% - neagă acest fapt, iar 3% - nu știu.

Dacă facem referire la teoria echității lui J.S. Adams, care se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora, atunci tindem să ne asociem celor 52% din respondenți pentru a evita apariția unor conflicte posibile. Însă, trebuie să recunoaștem că principiul transparenței activităților poate include și aspectele ce țin de tehnicile motivaționale dacă acestea sunt argumentate angajaților (*Anexa 12*). Peste 40% dintre respondenții ”Apă-Canal Chișinău” SA și ”Top Fashion” SRL sunt neutri în privința echității acordării salariilor în organizațiile în care activează, iar circa 35 la sută dintre primii consideră că salariile nu sunt echitabile pentru toți.

Succesiunea întrebărilor propuse a fost asigurată de următoarea întrebare de control: ”În opinia Dvs., salariul pe care îl primiți corespunde efortului depus?”

Doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus. De asemenea, nici un angajat nu este supraevaluat și recompensat peste efortul depus (*Figura 2.14*).

Dintre organizațiile analizate detaliat în studiu, cei mai "nedreptățiți" se consideră angajații companiei "Viorica-Cosmetic" SA (87%), urmați de cei de la "Apă-Canal Chișinău" SA (73%) în opinia cărora salariul este mai mic decât munca executată.

Peste 55% din personalul de execuție al ÎM "Regia Transport Electric Chișinău" consideră că salariul primit corespunde totalmente efortului depus și acest lucru este determinat de condițiile asigurate de către conducerea întreprinderii. Corelat cu nivelul de satisfacție prezentat în figura 2.11, apare o discordanță deoarece, pe de o parte, angajații acestei organizații au cel mai mic nivel de satisfacție (3 puncte), iar pe de altă parte, mai mult de jumătate dintre respondenți consideră că salariul primit corespunde totalmente efortului depus. Justificarea acestei discordanțe se explică prin faptul că inventarul satisfacțiilor nu se rezumă doar la salariu, ci mai include și independența gândirii și a acțiunii, realizarea de sine, participarea la stabilirea scopurilor și obiectivelor, ocazia de a-și dezvolta relații etc.

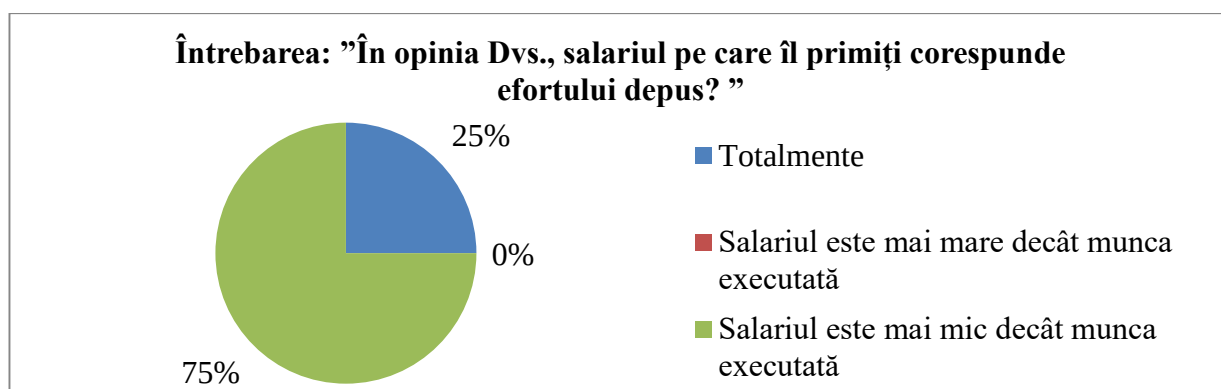


Fig. 2.14. Corelația dintre salariul primit de către angajați și efortul depus

Sursa: Elaborat de autor în baza calculelor studiului efectuat

Dintre formele de salarizare potrivit cărora angajații ar dori să fie remunerați, circa 35% dintre intervievați au menționat *salarizarea în acord progresiv*. Deși, este aplicată doar în situații speciale, deoarece în această formă salariul crește mai repede decât producția realizată de muncitor, tariful majorându-se progresiv după o scară anumită pentru producția realizată [28, p. 1059], aceasta rămâne a fi foarte tentantă pentru angajați. Datele studiului, reflectă că această formă de salarizare este preferată de către firmele producătoare ("Viorica-Cosmetic" SA, "Franzeluța" SA, "Top Fashion" SRL etc.).

O altă formă de salarizare - *în acord* – este preferată de către 30% dintre angajați, de asemenea din sectorul de producție, deoarece și această formă se bazează pe rezultatul obținut.

Salarizarea în acord direct se practică individual și colectiv bazându-se pe norme de timp de muncă/norme de producție și rezultatul multiplicării numărului de unități realizate cu salariul stabilit pe unitate. Astfel, claritatea acestor două caracteristici asigură încrederea și stabilitatea în raporturile de muncă.

Deși, este cea mai veche și cea mai simplă formă de salarizare, salarizarea după timpul lucrat (*în regie*), este pe ultimul loc în preferințele angajaților – 28% dintre respondenți. În opinia noastră, aceasta nu stimulează suficient angajații pentru creșterea producției și a productivității muncii, pretinde o supraveghere mai atentă a salariaților în respectarea disciplinei muncii, uneori existând tentația de încetinire a ritmului de lucru.

În stabilirea salariului de bază al personalului executiv, managerii organizațiilor incluse în studiu au menționat că se țin cont de:

- gradul de responsabilitate asumat – 29%;
- experiența în muncă – 26%;
- complexitatea lucrărilor – 24%;
- nivelul studiilor - 18% (*Anexa 13*).

Dintre alte criterii menționate au fost: performanța în muncă și negocierile cu angajații, regiunea de activitate sau productivitatea muncii.

Elaborarea și implementarea unui sistem de recompensare a personalului reprezintă o prioritate pentru majoritatea organizațiilor.

Întrebarea privind determinarea măsurii în care recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații a fost acordată atât managerilor, cât și persoanelor de execuție.

Rezultatele sunt reflectate în figurile de mai jos.

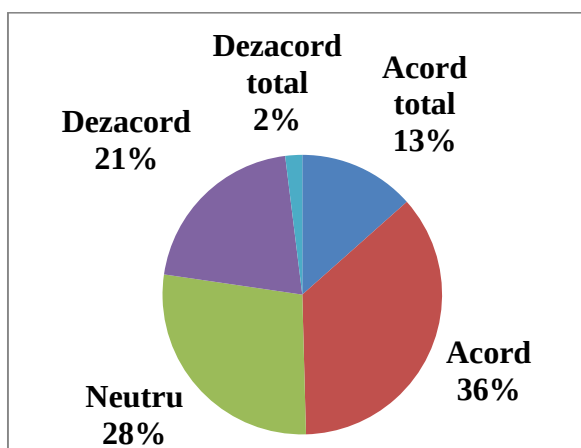


Fig. 2.15. Gradul de echitabilitate în acordarea recompenselor
(opinia personalului de execuție)

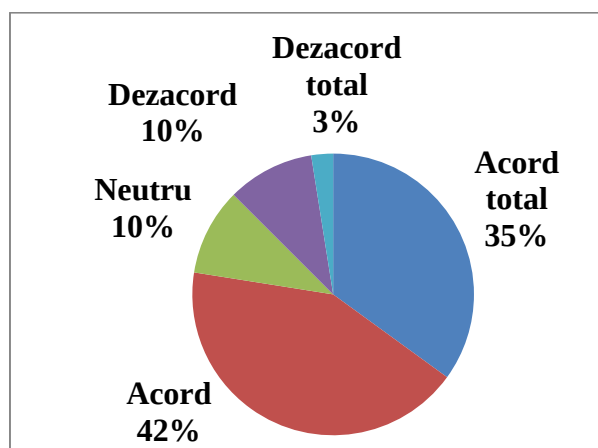


Fig. 2.16. Gradul de echitabilitate în acordarea recompenselor
(opinia managerilor)

Sursa: Elaborat de autor în baza calculului studiului efectuat (*Anexa 12, 13*)

Din datele de mai sus, observăm o discrepanță considerabilă de opinii manageri/personal de execuție în ceea ce privește aprecierea gradului de echitabilitate în acordarea recompenselor. Rezultatele sunt confirmate și prin calcularea mediei ponderate (*Anexa 8*) de 0,97 (managerii) și 0,38 (ceilalți angajați). În același timp, menționăm că ambele părți se situează sub răspunsul ”acord”. De fapt, această ipoteză a fost stabilită inițial, ipoteză pe care ne-am propus să o verificăm: *în majoritatea cazurilor managerii consideră că aplică corect principiul echității în salarizare, iar persoanele din execuție consideră că sunt nedreptățite.*

Deși, unul din scopurile sistemelor de recompense este acela de a motiva angajații, totuși, practica managerială în domeniu evidențiază varietatea valorilor individuale pentru o anumită recompensă specifică sau pentru un anumit pachet de recompense; de asemenea, valorile unui individ se pot schimba în timp [151, apud 97 p. 384].

Corelația stabilității locului de muncă și salariul mai mare este percepută diferit de către angajați la diferite vârste (*Figura 2.17*).

Specialiștii în resurse umane menționează că motivarea angajaților din generația Y (născuți după 1980) este diferită de cea a predecesorilor lor, iar managerii trebuie să găsească modalități prin care să le ofere oportunități de dezvoltare. Ei au nevoie de recunoaștere imediată. La cei tineri, și feed-back-ul pozitiv și cel constructiv trebuie să fie rapid, iar rolul managerilor de resurse umane este acela de a căuta noi metode de retenție a acestor angajați în companie.

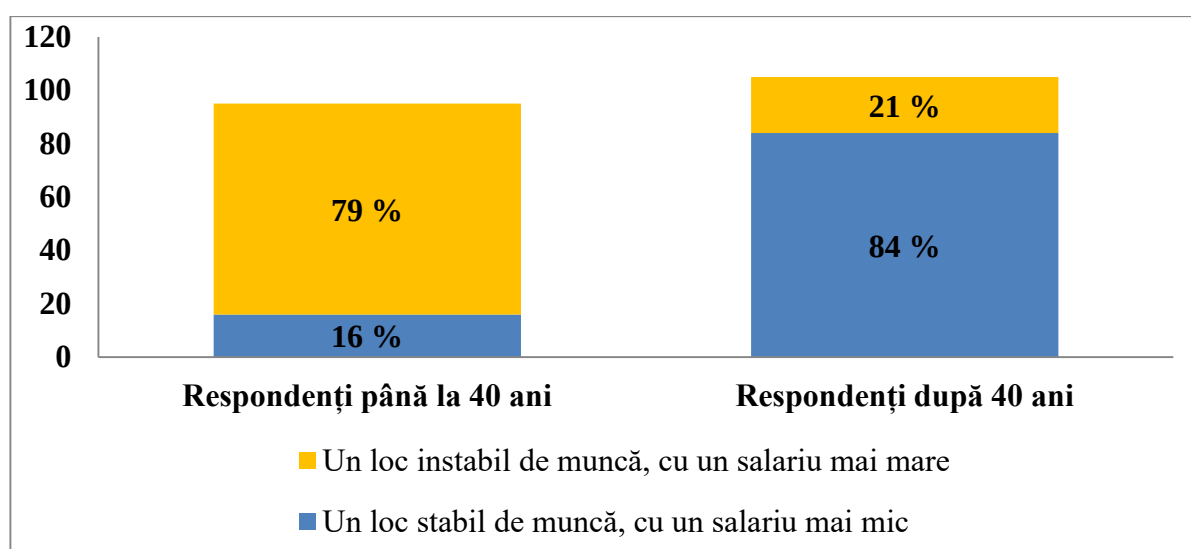


Fig. 2.17. Preferințele angajaților privind stabilitatea locului de muncă în funcție de vârsta acestora

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

În topul *recompenselor indirecte* practicate de către organizațiile incluse în studiu (în funcție de genul de activitate) se regăsesc: concediul de odihnă, sărbătorile legale, concediile fără plată etc. (*Tabelul 2.12*).

Tabelul 2.12. Tipuri de recompense indirecte acordate salariaților organizațiilor din RM

Nr. d/o	Recompense indirecte	Genul de activitate al organizațiilor
1.	Concediul de odihnă	Toate organizațiile
2.	Sărbători legale	Toate organizațiile
3.	Concediu fără plată	Prestare servicii
4.	Durata limitată a zilei de lucru	Prestare servicii/liberi profesioniști
5.	Zile libere cu ocazia evenimentelor personale	Organizații de stat
6.	Produse și servicii ale firmei	Întreprinderi producătoare
7.	Facilități pentru recalificare profesională	Prestare servicii/întreprinderi cu capital străin

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Concediile de odihnă și sărbătorile legale sunt recompensele reglementate de actele normative interne ce rezidă din legislația în vigoare, ele sunt imperative pentru organizații. Regulamentele interne, contractele colective de muncă sau cele individuale stipulează că salariații au dreptul la zile de repaus și sărbători nelucrătoare, a concediilor anuale plătite [120]. În Contractul colectiv de muncă al "Apă-Canal Chișinău" SA este stipulat că tuturor salariaților li se acordă anual un concediu de odihnă plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare [41].

Oferirea produselor angajaților este o practică a întreprinderilor producătoare, în scopul recompensării acestora. Produsele/serviciile firmelor sunt acordate personalului cu diverse ocazii și ceremonii, însă, uneori, acestea sunt oferite în locul salariului de bază. "Viorica-Cosmetic" SA, "Floare-Carpet" SA, "Top Fashion" SRL sunt exemple elocvente care demonstrează că managementul lor recompensează angajații prin produsele fabricate de către firmă.

Recompensele directe, se materializează în: salarii pe unitate de timp, retribuții pentru ore suplimentare, adaosuri la salariu pentru muncă în timp de noapte, sporuri pentru volumul de muncă (Anexa 1).

Dezvoltarea și succesul firmei este asigurat, deseori, de valorificarea ideilor angajaților. Ideile relevante generate de către angajați pot fi susținute prin diverse recompense directe materiale și spirituale de către conducerea firmelor, cu atât mai mult că aceasta poate fi considerată o tehnică viabilă de motivare.

Măsura în care managementul superior al organizațiilor autohtone motivează angajații în valorificarea ideilor noi este reflectată în *Figura 2.18*.

Pe o scală de la 1 la 5 (1 – foarte mică; 5 – foarte mare), cele mai valorificate idei sunt ale angajaților firmei "Top Fashion" SRL. Ideile sunt salutate și acceptate, chiar dacă la moment implementarea acestora nu este viabilă, se revine la ele, ori de câte ori este posibil.

Per ansamblu, scorul nu atinge media de 3 puncte, astfel că managerii vor acorda o atenție mai mare ideilor venite de la angajați.

Cel mai mic scor de 2.1, se atestă în cadrul companiei "Viorca-Cosmetic" SA, ceea ce reflectă faptul că conducerea acesteia nu pune în valoare ideile ce vin de la angajați. Cu un scor puțin peste 2.3 firma "Luxtore" SRL, de asemenea, nu promovează stimularea ideilor și propunerilor noi ale angajaților.

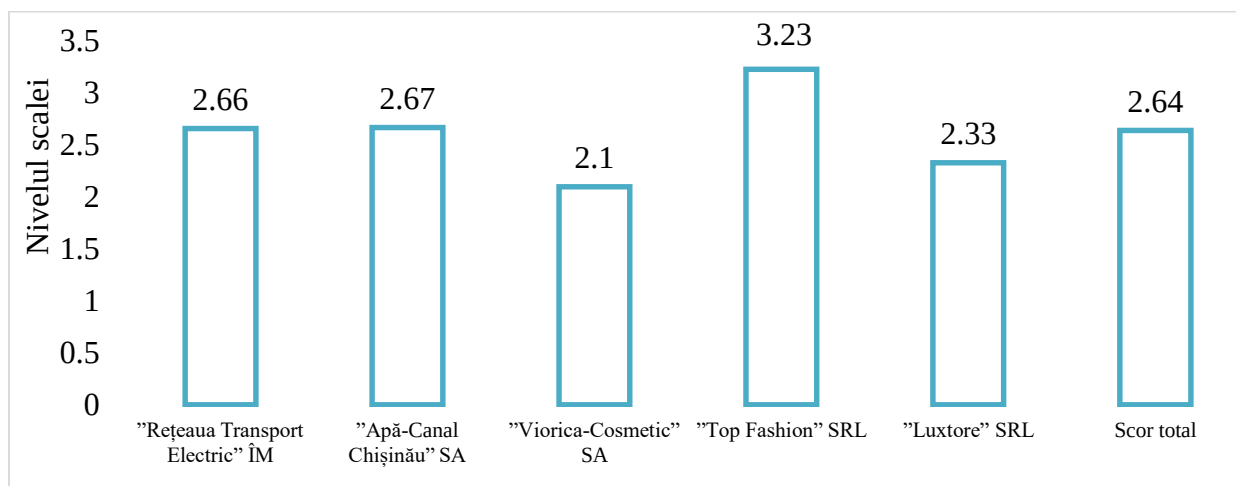


Fig. 2.18. Valorificarea ideilor noi de către managementul superior al organizațiilor
Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Chiar dacă, ideile noi vin de la angajați, acestea sunt valorificate într-o măsură mică și foarte mică, doar în unele organizații ajungând la medie, au menționat respondenții studiului.

În același timp, managerii intervievați susțin că pentru aceste scopuri nu sunt prevăzute stimulente financiare (Figura 2.19).

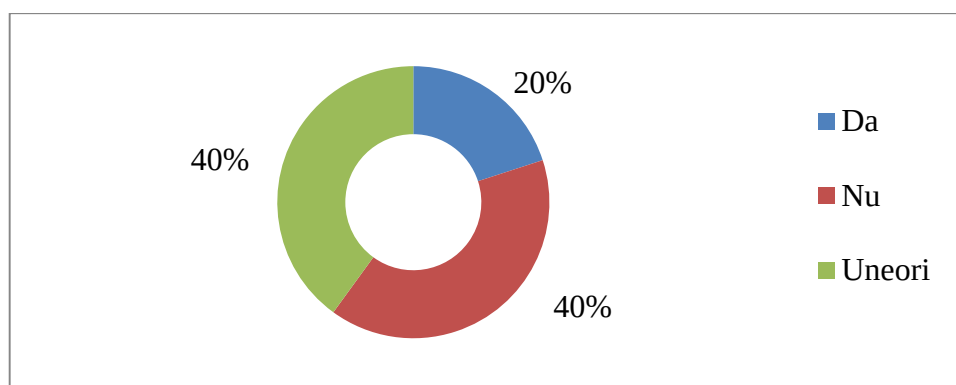


Fig. 2.19. Opiniile managerilor vis-à-vis de afirmația "Managementul organizației stimulează financiar angajații care propun idei noi pentru dezvoltarea firmei"

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Din analiza detaliată a opiniilor referitoare la acest subiect am determinat faptul că, astfel de stimulente nu sunt prevăzute de regulamentul intern al organizației și din aceste considerente angajaților nu le este oferită o recompensă financiară.

Prin urmare, recomandăm organizațiilor antrenate în studiu de a include în politica motivațională aspecte referitoare la recompensarea angajaților generatori de idei noi.

Cu ajutorul unor metode moderne bazate pe platforme software colaborative (sociale) angajații pot propune idei care să răspundă nevoilor și obiectivelor managerilor sau ale organizației, pot vota ideile celorlalți și colabora la îmbunătățirea altor idei. Dezvoltarea platformelor de idei pentru angajați a făcut posibilă și apariția unei metode care a devenit populară prin calitatea rezultatelor: *campania sau competiția de idei*. O campanie de idei poate fi organizată de către orice manager care se confruntă cu o provocare importantă pentru care are nevoie de idei și soluții. În acest fel se valorifică adevăratul potențial creativ al echipei sau chiar al întregii organizații, folosind resurse minime, dar beneficiind de avantajele oferite de un instrument modern de obținere a ideilor.

Concluziile în baza cercetării efectuate vizează următoarele aspecte:

- satisfacția în muncă are o mare importanță pentru manageri, deoarece se estimează că un angajat satisfăcut va putea fi mai performant;
- cel mai important factor de satisfacție în muncă, în opinia respondenților, cu o pondere de 27%, este considerat salariul, urmat de recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă;
- lucrul peste program, cerințe exagerate, incompetența unor angajați, rapoartele și dările de seamă interminabile, utilajul vechi, efortul fizic exagerat sunt printre aspectele ce generează salarii mai mici decât satisfacția;
- doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului depus, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus. Dintre organizațiile analizate detaliat în studiu cei mai "nedreptățiți" se consideră angajații companiei "Viorica-Cosmetic" SA (87%), urmați de cei de la "Apă-Canal Chișinău" SA (73%), în opinia cărora salariul este mai mic decât munca executată.
- se atestă o discrepanță considerabilă de opinii manageri/personal de execuție în ceea ce privește aprecierea gradului de echitabilitate în acordarea recompenselor;
- chiar dacă ideile noi vin de la angajați, acestea sunt valorificate într-o măsură mică și foarte mică de către manageri, au menționat respondenții studiului.

2.3. Evaluarea cantitativă și calitativă a implicațiilor manageriale asupra motivației personalului în organizațiile autohtone

Abilitatea de a-i face pe oameni să muncească, arta motivării celorlalți în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager. În același timp, managerul este preocupat, aproape exclusiv, de caracterul operațional al motivației.

În activitatea conducătorilor moderni previziunea comportamentului colaboratorilor lor este esențială și, chiar dacă este extrem de dificil de anticipat, specialiștii trebuie să identifice nu doar cine/ce este responsabil de un anumit comportament, ci și cum poate fi el influențat. În fond, doar identificarea cauzelor este o acțiune sterilă, fără ecou în procesul de conducere dacă pe baza lor nu este posibil de acționat.

Comportamentul dirijat al angajaților de către manageri vizează reacția pozitivă a celor dintâi de a manifesta un comportament în consonanță cu dorințele, speranțele acestora. Prin urmare, cel dirijat (manipulat) nu este colaboratorul, ci cadrul de conducere care, pentru a-și putea motiva angajații, trebuie să aibă un comportament cât mai aproape de așteptările lor, de fapt, această schimbare de sens, reprezintă una dintre modificările fundamentale în stilul modern de conducere. Analizând părerile diverse ale cercetătorilor preocupați de problematica motivării, se evidențiază multiplele tratări ale acesteia, care în ultimă instanță se reduc la faptul că *motivarea personalului este procesul de inițiere și dirijare a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale.*

Obiectivele generale stabilite la nivelul organizației ce vizează dirijarea comportamentului angajaților presupun:

- valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin constituirea unui climat de apreciere a muncii;
- asigurarea unui sistem de salarizare stimulat;
- delegarea responsabilităților la nivelurile operaționale de conducere și execuție;
- asigurarea competiției constructive;
- potențarea încrederii în sine a angajaților cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru antrenarea în activități complexe etc.

Toate acestea sunt incluse în politica motivațională a organizației. Elaborarea politicii motivaționale a oricărei organizații este prerogativa managerilor de vârf ale acesteia, însă, implementarea ei revine și managerilor operaționali.

Studiul realizat, menționat în capitolul 2.2, relevă faptul că o parte din cadrele de conducere nu cunosc despre existența unei asemenea politici în cadrul firmei lor, fapt reflectat în *Figura 2.20*. Acest lucru denotă faptul lipsei transparenței/a transparenței selective a politicilor motivaționale în cadrul organizațiilor autohtone.

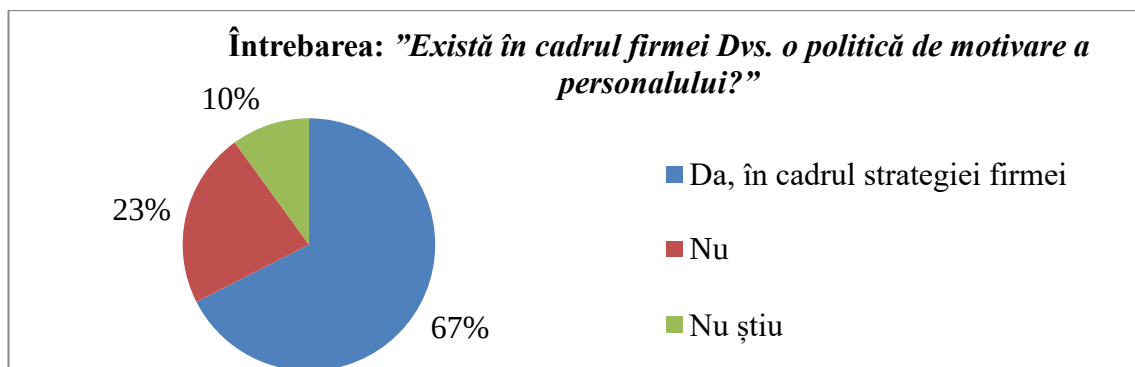


Fig. 2.20. Existența politicii de motivare a personalului în cadrul firmelor autohtone
Sursa: Studiul efectuat de autor în baza interviuării managerilor autohtoni

Sarcina managerilor este de a identifica și activa motivele salariaților, de a le dirija către o muncă performantă, utilizând stimulente adecvate.

Cele mai uzuale stimulente, cu excepția salariului/primelor oferite în organizațiile autohtone, potrivit studiului realizat sunt reflectate în Tabelul 2.13.

Tabelul 2.13. Stimulente materiale/nemateriale oferite în cadrul organizațiilor autohtone

Stimulente materiale	Pondere, %	Stimulente nemateriale	Pondere, %
Oferirea serviciilor de transport (mașină de serviciu, abonament la transport public, achitarea servicii taxi etc.)	14	Aprecierea rezultatelor (laude, diplome)	21
Masa gratuită	12	Comunicare eficientă	12
Achitarea serviciilor educaționale ale copiilor	4	Climat organizațional pozitiv	7
Vacanțe și excursii din contul organizației	10	Formare continuă	9
Abonamente în sălile de sport	4	Delegarea responsabilităților	8
Produse ale firmei gratuit sau la un preț redus	11	Participarea în luarea deciziilor	6
Bilete la concerte și spectacole	17	Libertatea inițiativelor	4
Acordarea unor condiții favorizante de muncă (oficiu separat, mobilă luxoasă)	7	Activități de teambuilding (consolidarea spiritului de echipă)	3
Oferirea spațiului locativ (achitarea chiriei, posibilitatea procurării la preț avantajos etc.)	2	Concursul "Cel mai bun angajat" (ale lunii, anului)	2
Cadouri de preț sau personalizate	5	Recunoașterea meritelor	18
Achitarea serviciilor de tratament medical	11	Panoul de onoare	8
Altceva: foi de odihnă în tabere pentru copii, deplasări, petreceri corporative pentru angajați, ceai, cafea, combustibil	3	Altceva: cursuri de limbi străine, traininguri de dezvoltare	2

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat, opinia managerilor autohtoni

După cum observăm în tabelul de mai sus, ponderea cea mai mare în categoria stimulentele materiale o dețin biletele la concerte și spectacole, oferirea serviciilor de transport, mesei (prânzului), a produselor sau serviciilor firmei gratuit.

Dintre stimulentele nemateriale predomină aprecierea rezultatelor prin laude sau diplome, recunoașterea publică a meritelor, comunicarea eficientă, dar și formarea continuă.

Astfel, în ambele cazuri sunt reflectate stimulentele care necesită resurse financiare minime sau zero, o ipoteză confirmată prin rezultatele studiului, deoarece în perioadă de criză, managerii sunt în fața unui paradox: trebuie să-și motiveze colaboratorii fără a avea suficiente resurse financiare sau materiale, așa că se impune folosirea unor instrumente alternative de motivare.

Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii, în contextul în care foarte multe programe și proiecte europene vin cu sloganul "Investește în oameni". În acest context, prioritățile în domeniu vizează concepte precum: învățarea continuă; valorizarea învățării non-formale și informale; recunoașterea competențelor și a calificărilor; asigurarea calității în formare; creșterea adaptabilității și facilitarea mobilității; implicarea tuturor actorilor sociali; ameliorarea rețelei de informare, consiliere și orientare profesională; creșterea participării la formare; dezvoltarea pieței furnizorilor de programe de formare profesională continuă.

Datele Biroului Național de Statistică arată că femeile în vârstă de 25-64 ani au un nivel de instruire mai mare comparativ cu cel al bărbaților. Cel mai mare decalaj este înregistrat pentru nivelul superior, 22,3% din femei dețin acest nivel comparativ cu 17,1% din bărbați. Și femeile și bărbații în structura totală a populației au cele mai mari ponderi pentru nivelul de instruire mediu, 61,4% din bărbați față de 56,7% femei. Un nivel scăzut de instruire au 21,5% dintre bărbați față de 21,0% dintre femei. Bărbații părăsesc sistemul educațional mai devreme comparativ cu femeile, în favoarea intrării pe piața forței de muncă. Rata de părăsire timpurie a sistemului educațional pentru persoanele în vârstă de 18-24 ani constituie 25,2% la bărbați, față de 16,3% în cazul femeilor. Totodată, gradul de implicare în programe de educație permanentă atât a femeilor, cât și a bărbaților este foarte redus (circa 1%).

În opinia managerilor intervievați angajaților firmei le sunt oferite șanse egale de dezvoltare profesională – scor de 1,04 pe scala lui Likert.

Răspunsurile respondenților la întrebarea *"În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să vă dezvoltați profesional?"* și la afirmația *"Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților"* denotă faptul că dispersia opiniilor nu este foarte mare, ceea ce atestă faptul că angajatorii autohtoni promovează

politica de stat în domeniul perfecționării și recalificării cadrelor din economia națională în conformitate cu cerințele economiei de piață.

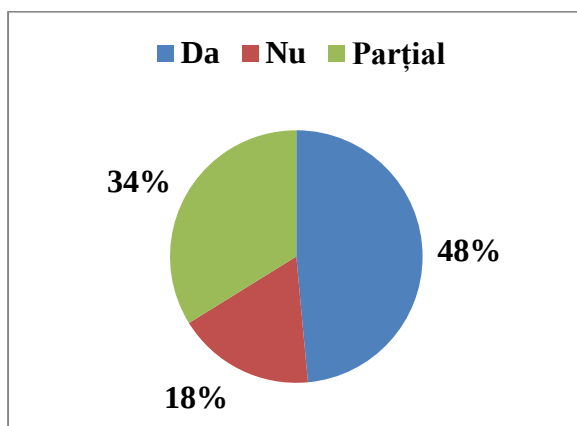


Fig. 2.21. Posibilitatea dezvoltării profesionale a angajaților

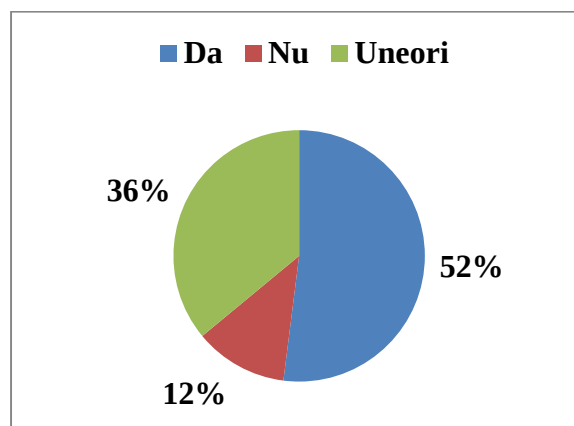


Fig. 2.22. Investiții în dezvoltarea profesională și personală a angajaților

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (Anexa 14, 15)

În prezent, tot mai multe firme se confruntă cu necesitatea creșterii productivității și pentru aceasta ele dispun de posibilități limitate. Una dintre cele mai puțin exploatate căi de creștere a productivității este îmbunătățirea performanței umane.

La nivel individual, performanța reprezintă o nominalizare a ceea ce a realizat persoana respectivă. Potrivit lui H. John Bernardin „*performanța trebuie definită ca sumă a efectelor muncii, deoarece ele asigură cea mai puternică legătură cu obiectivele strategice ale organizației, satisfacția clientului și contribuția economică*”.

Aprecierea performanțelor profesionale se află la baza tuturor deciziilor de personal, oferind posibilitatea identificării elementelor de progres sau regres profesional, precum și a necesității unor cursuri de formare și perfecționare profesională.

Cea mai folosită modalitate de efectuare a evaluării performanțelor este cea efectuată de către manageri. Evaluarea salariaților de către manager are la bază raționamentul că managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților.

Circa 75% din managerii intervievați au afirmat că în organizația în care activează există un sistem de evaluare a performanțelor, iar dintre metodele de evaluare a performanțelor angajaților predominante în firmele incluse în studiu menționăm scalele de evaluare (cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina muncii) – 47% și evaluarea bazată pe rezultate – 35% (Figura 2.23).

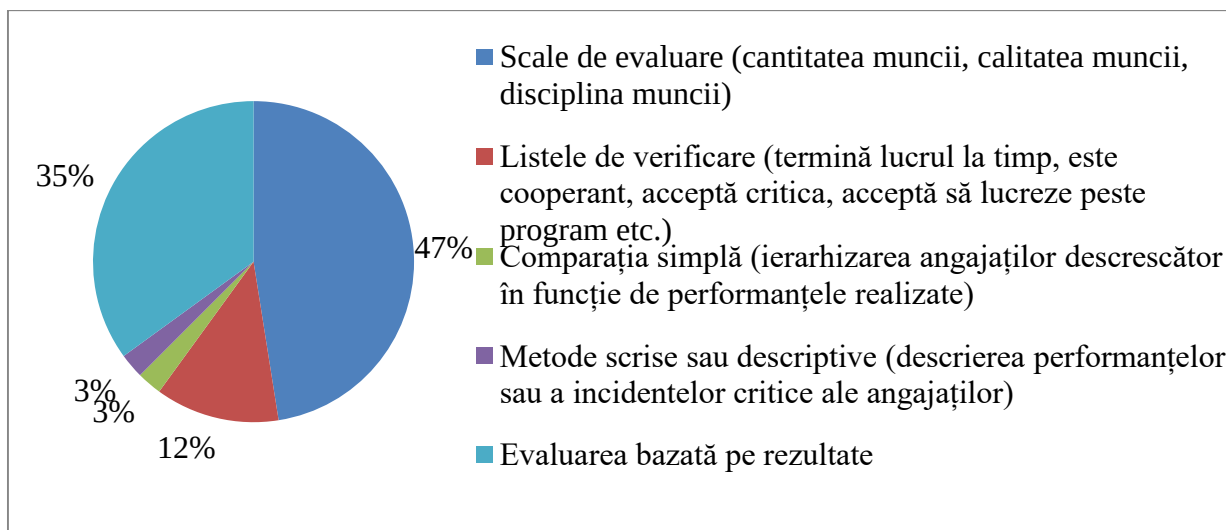


Fig. 2.23. Ponderea metodelor de evaluare a performanțelor angajaților predominante în organizațiile autohtone

Sursa: Studiul efectuat de autor în baza interviurii managerilor autohtoni

Deși, managerii consideră ratingul angajaților un instrument motivant în realizarea performanțelor înalte (70%), totuși, doar 3 la sută dintre ei au menționat că există în cadrul firmei ierarhizarea angajaților descrescător în funcție de performanțele realizate.

La nivel internațional, specialiștii din resurse umane atrag atenția că evaluările și ratingurile spun mai mult despre percepția persoanei care face evaluarea decât despre performanțele persoanei evaluate. Prin urmare, procesul de evaluare trebuie simplificat, iar "team leader-ul" joacă un rol important în această etapă. Deloitte (companie de audit și consultanță) propune 4 întrebări care pot fi adoptate cu succes în procesul de evaluare:

1. Având în vedere că știi performanțele persoanei, dacă ai avea bani, ai recompensa această persoană cu un bonus?
2. Având în vedere că știi performanțele acestei persoane, ai dori această persoană în echipă?
3. Persoana aceasta are performanțe slabe?
4. Persoana aceasta este gata pentru promovare azi?

Rezultatele obținute în urma evaluării performanțelor angajaților servesc (în opinia managerilor) cel mai mult la promovare, apoi la diferențierea salariului, dar și la instruirea (dezvoltarea) profesională a angajatului (*Tabelul 2.14*). Nu în ultimul rând, evaluarea performanțelor constituie condiția obligatorie pentru luarea unor decizii privind eliberarea din post.

Evaluările performanței sunt parte componentă a sistemului de recompense și penalizări al unei întreprinderi. Scopul corelării recompenselor cu performanța este de a motiva angajații să

lucreze mai bine. Astfel, angajații care primesc evaluări favorabile au șanse mari să primească recompense din partea conducerii întreprinderii.

Tabelul 2.14. Consecințele evaluării performanțelor angajaților

Consecințe	"Rețeaua Transport Electric" ÎM	"Viorica-Cosmetic" SA	"Luxstore" SRL	"Top Fashion" SRL	"Apă-Canal Chișinău" SA
<i>Diferențierea salariului</i>				+	+
<i>Promovarea</i>	+	+	+	+	+
<i>Instruirea (dezvoltarea) profesională a angajatului</i>	+		+		+
<i>Concedierea angajatului</i>				+	

Sursa: Studiul efectuat de autor în baza interviuării managerilor autohtoni

În același timp, evaluarea performanțelor motivează angajații să lucreze mai bine, au declarat peste 55% dintre respondenții studiului (Tabelul 2.15). De asemenea, managerii au susținut că implementarea în cadrul organizației a unui sistem de evaluare a performanțelor a dus la creșterea productivității muncii cu peste 20%.

Tabelul 2.15. Corelarea performanței angajaților cu factorii motivaționali

Întrebările chestionarului propus angajaților	Răspunsurile angajaților, %		
	<i>Da</i>	<i>Nu</i>	<i>Parțial</i>
<i>Evaluarea performanțelor vă motivează să lucrați mai bine?</i>	55	15	30
<i>Managementul organizației oferă angajaților cele mai bune condiții de muncă pentru obținerea performanțelor înalte?</i>	27	19	54
<i>Relațiile informale stabilite între manageri și subordonați conduc la creșterea performanțelor și a satisfacției în muncă?</i>	46	15	39

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Astfel, în opinia noastră, se conturează 3 zone ale parametrilor scalei nominale:

- *Zona pozitivă (afirmativă)*, în care se situează angajații care sunt convinși că sistemul de evaluare a performanțelor este un instrument eficient de motivare, deși, managerii nu întotdeauna oferă condiții adecvate de atingere a performanțelor. De asemenea, aici se includ și angajații care nu tolerează stilul autoritar de conducere, considerând că relațiile informale dintre manageri și subordonați pot genera creșterea performanțelor.
- *Zona negativă (sceptică)*. Aici se situează de la 15% până la 19% dintre angajații intervievați pentru care sistemul de evaluare a performanțelor nu este un catalizator motivant, iar relațiile liberale cu superiorii, în opinia lor, nu conduc la creșterea performanțelor și a satisfacției în muncă.

- *Zona neutră* în care se includ angajații care nu au poziții ferme vizavi de anumite aspecte. După cum observăm, aici se regăsește cea mai mare parte a angajaților (*Figura 2.24*).

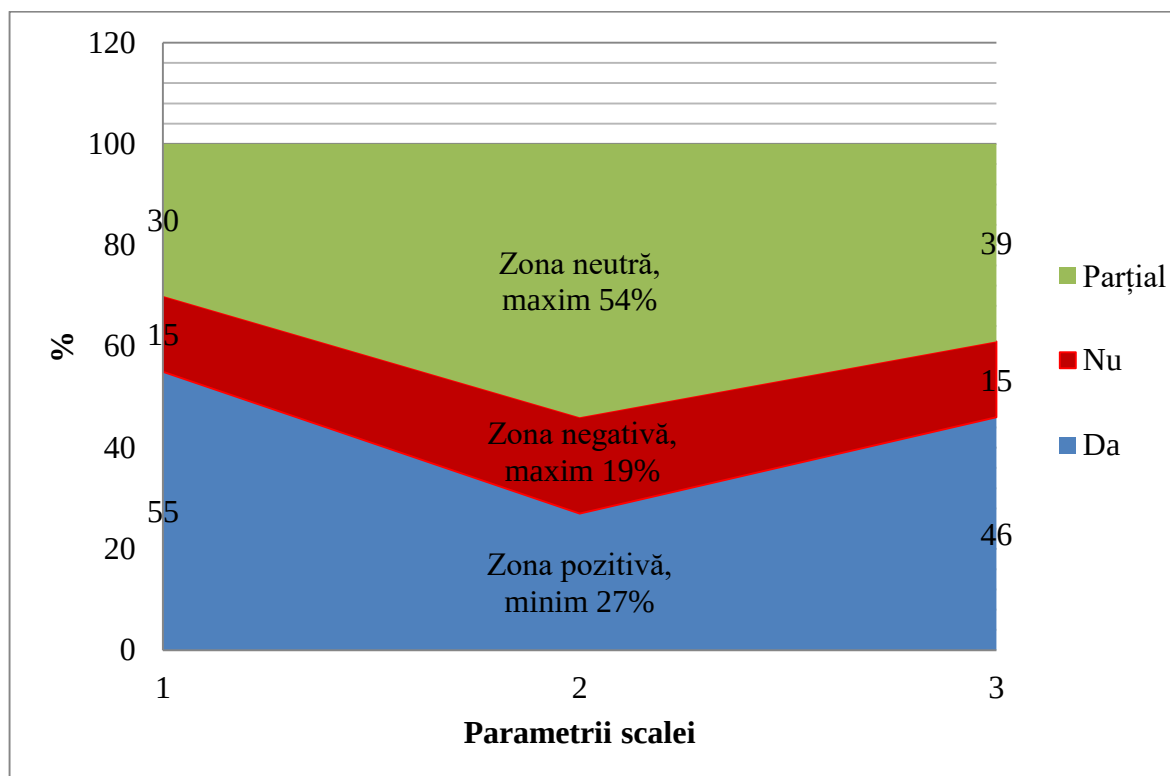


Fig. 2.24. Tabloul general al zonelor corelative performanță-motivații-satisfacție
Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Managerii trebuie să valorifice la maxim potențialul uman de care dispun prin analiza și îmbunătățirea factorilor ce influențează performanța fiecărui angajat, crearea unei echipe stabile și motivate, deoarece performanța angajaților este și performanța organizației.

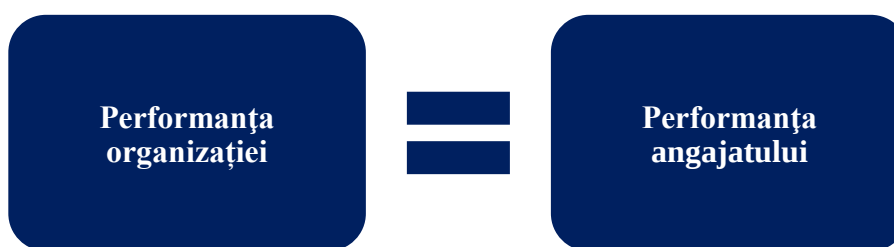


Fig. 2.25. Relația dintre performanțele organizației și cele individuale
Sursa: Elaborat de autor

Pentru ca metodele de măsurare a performanțelor să fie relevante scopurilor organizațiilor, managerii acestora trebuie să asigure transparența obiectivelor organizaționale, dar și a cerințelor și responsabilităților care se așteaptă de la angajați.

Astfel, 55% dintre subordonați cunosc ce se așteaptă de la ei la locul de muncă, 38% își cunosc doar parțial sarcinile și responsabilitățile, iar 7% dintre respondenți au răspuns negativ la această întrebare (*Figura 2.26*).

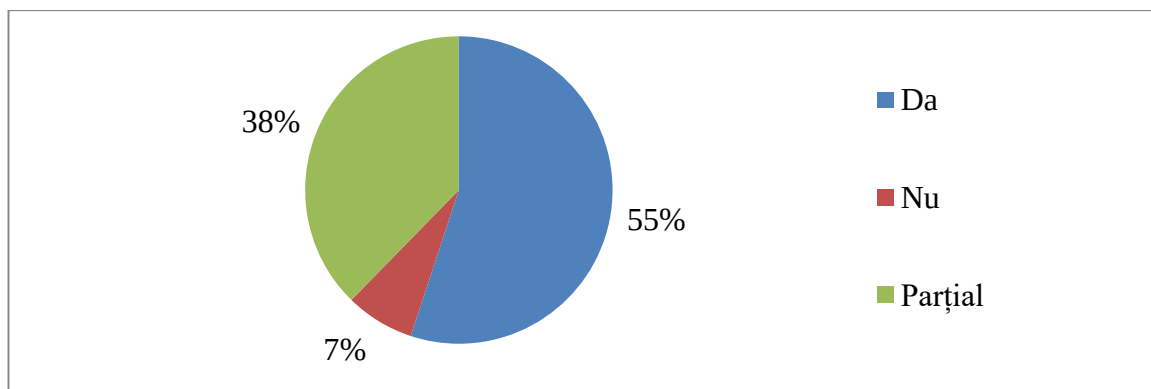


Fig. 2.26. Răspunsurile respondenților la întrebarea: *"În organizația Dvs. angajații știu ce se așteaptă de la ei la locul de muncă?"*

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Analiza chestionarelor reflectă faptul că în cadrul organizațiilor mici (70%) nu toți angajații au fișe de post, prin urmare, și sarcinile nu sunt foarte clar formulate, iar uneori, chiar contradictorii.

Acest lucru este inadmisibil în organizațiile mari, unde fișele de post sunt instrumente de asigurare a transparenței responsabilităților și sarcinilor fiecărui post. De asemenea, sarcinile și responsabilitățile generale ale angajaților, deseori fac obiectul reglementărilor regulamentelor interne, contractelor colective/individuale de muncă sau a politicilor și a strategiilor de resurse umane.

De exemplu, în cadrul companiei "Viorica-Cosmetic" SA, la momentul încadrării salariatului administrația este obligată să-l familiarizeze cu:

- Regulamentul intern al întreprinderii și contractul colectiv de muncă;
- Lucrul care se pune în sarcina acestuia;
- Instrucțiunea de serviciu a salariatului;
- Condițiile de muncă și remunerare;
- Să-i dea explicații asupra drepturilor și obligațiilor salariatului;
- Să-l instruceze cu tehnica securității, reguli sanitare de producere, protecția incendiară și alte reguli de protecție a muncii [120].

Managerii de resurse umane trebuie să fie preocupați, nu doar de aspectele care motivează angajații, ci și de cele care îi demotivează, fapt abordat în subcapitolul 1.1 al lucrării.

Dacă e să facem referire la studiul nostru, într-o ordine descrescătoare, cauzele demotivării angajaților ar fi cele reflectate în *Tabelul 2.16*.

Tabelul 2.16. Cauzele demotivării angajaților

<i>Opiniile personalului de execuție</i>	<i>Pondere, %</i>	<i>Opiniile managerilor</i>	<i>Pondere, %</i>
<i>Lipsa unui sistem eficient de comunicare</i>	23	<i>Climatul organizațional de muncă</i>	27
<i>Remunerarea inechitabilă a salariaților</i>	20	<i>Comunicarea defectuoasă în cadrul colectivului</i>	17
<i>Relațiile conflictuale cu colegii</i>	19	<i>Nerecunoașterea meritelor de către conducere</i>	17
<i>Condițiile de muncă inadecvate</i>	17	<i>Neimplicarea în luarea deciziilor</i>	13
<i>Lipsa transparenței în promovare</i>	13	<i>Ignorarea parțială a inițiativelor și sugestiilor angajaților</i>	10
<i>Selectarea inechitabilă a personalului pentru instruirea și formarea profesională în cadrul cursurilor și stagiilor de formare</i>	8	<i>Ignorarea totală a inițiativelor și sugestiilor angajaților</i>	8
		<i>Monotonie muncii</i>	8

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

În ultimă instanță, aprecierea generală a angajaților referitoare la gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților este reflectată în Tabelul 2.17.

Tabelul 2.17. Aprecierea gradului de implicare a managerilor în motivația angajaților

Răspunsuri	Foarte înalt	Înalt	Mediu	Sub mediu	Redus
Nivelul scalei	5	4	3	2	1
Respondenți ai eșantionului interviuat, persoane	8	74	168	49	58

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

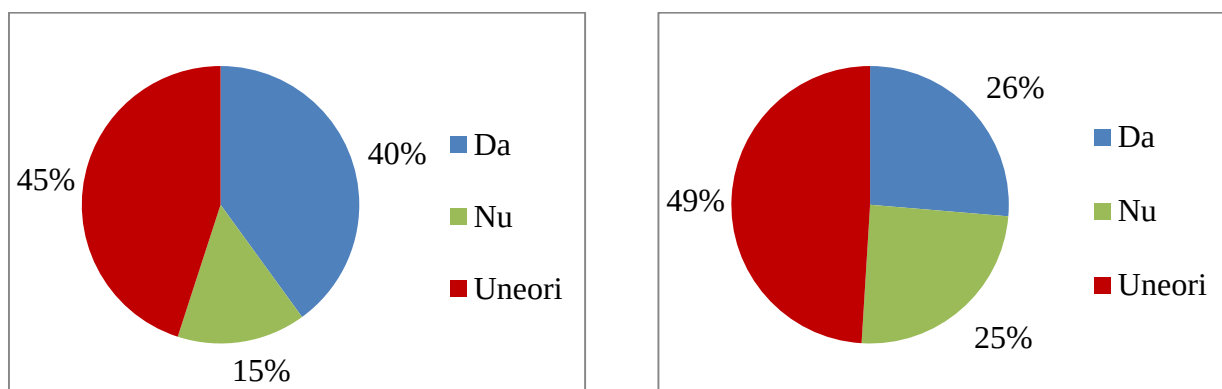
$$\text{Scor total} = \frac{8 \times 5 + 74 \times 4 + 168 \times 3 + 49 \times 2 + 58 \times 1}{357} = 2,79 \quad (2.3)$$

Un scor de 2,79 este un scor sub medie, prin urmare, managerii organizațiilor implicate în studiu își vor reconfigura politica motivațională astfel încât acest scor să depășească cel puțin media, deoarece politica motivațională a organizației este prerogativa managerilor nu numai în aspect de elaborare, ci și în aspect de implementare. Astfel, menționăm că preocuparea managerilor pentru a obține implicare maximă din partea angajaților lor trebuie să țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului.

Organizația va funcționa mai bine dacă angajații ei sunt mai loiali, dacă se simt utili și doriți, dacă simt că sunt respectați și dacă simt că părerea lor contează. Managerii vor contribui

la toate acestea dacă vor căuta activ aportul angajaților în procesul de luare a deciziilor. Deciziile tind să fie mai bune când se bazează pe o paletă mai largă de cunoștințe, informații și experiențe.

În studiu am analizat opinia personalului executiv și a managerilor referitoare la procesul participării angajaților în luarea deciziilor (Figura 2.27).



a. Managerii

b. Personalul executiv

Fig. 2.27. Opiniile respondenților la întrebarea: "Managementul organizației încurajează angajații să participe în procesul de luare a deciziilor?"

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Angajații "Viorica-Cosmetic" SA și-au distribuit opiniile egal între cele 3 variante de răspuns, peste 83% dintre respondenții de la "Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM au răspuns că parțial, iar peste 63% dintre respondenții din cadrul micro și organizațiilor mici au răspuns că managerii nu încurajează absolut angajații să participe în procesul de luare a deciziilor.

Sceptici, sunt respondenții și la capitolul "promovării angajaților în organizație ca proces echitabil și transparent", deoarece doar 30% au răspuns afirmativ la această întrebare.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

Diagnosticarea aspectelor motivaționale și a factorilor motivaționali ai angajaților poate fi considerată un prim pas în elaborarea unei politici adecvate de motivare a personalului. Astfel, în capitolul 2 ne-am propus să analizăm strategiile motivaționale pe care organizațiile din Republica Moldova le aplică angajaților lor, ce sisteme de recompense sunt aplicate și în ce măsură managerii de diverse niveluri sunt implicați în motivarea personalului. Ca rezultat al studiului complex elaborat, formulăm următoarele concluzii:

1. Politica motivațională a organizațiilor autohtone, materializată prin sistemele de recompense aplicate, este corelată cu principalele prevederi legislative și normative ce reglementează remunerarea muncii angajaților în Republica Moldova. Statul garantează atât salariul minim,

cât și dreptul la asigurări sociale, timpul de muncă și cel de odihnă, crearea condițiilor de formare și dezvoltare profesională.

2. Recompensele oferite angajaților corespund în mare parte prevederilor legislației muncii, organizațiile rezervându-și dreptul de a suplini sistemul de recompense ținând cont de forma de proprietate, genul de activitate, performanțele organizaționale. În același timp, angajații sunt nemulțumiți de recompensele oferite de agenții economici. Doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului depus, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus.
3. Salariul rămâne a fi elementul de bază al politicii de motivare a angajaților, cu o evoluție pozitivă în ultimii 6 ani, atingând suma de 5218 de lei (salariul mediu lunar în trimestrul I, 2017), cu o creștere de peste 75 % față de 2010. La capitolul domenii de activitate, Informațiile și comunicațiile rămân în continuare sectorul cel mai atractiv din punct de vedere al nivelului de remunerare, cu un salariu mediu de peste 11000 de lei înregistrat în anul 2016.
4. Satisfacția în muncă a angajaților are o mare importanță pentru manageri, deoarece se estimează că un angajat satisfăcut va putea fi mai performant. Satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă de cele mai multe ori în rezultatul motivării. Analiza rezultatelor organizațiilor incluse în studiu reflectă un grad de satisfacție peste medie (un nivel de aproximativ 3,5 din 5) per ansamblu, generat de specificul genului de activitate, forma de proprietate și politica de personal a firmelor, salariul fiind factorul determinant în crearea satisfacției în muncă.
5. Funcția de motivare este una din funcțiile principale ale managementului, în general, și ale managementului resurselor umane, în special. Abilitatea de a-i face pe oameni să muncească, arta motivării celorlalți în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager. Datele studiului realizat în organizațiile din Republica Moldova reflectă aprecierea generală a angajaților referitoare la gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților printr-un scor de 2,79 puncte pe o scală de la 1 la 5.

3. ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN VEDEREA SPORIRII PERFORMANȚELOR

3.1. Direcții de perfecționare a motivației personalului în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană

Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, semnat în anul 2014, vizează cooperarea economică cu țările membre, inclusiv, în articolul 22 se stipulează faptul că cooperarea include și *gestionarea eficientă și profesionistă a resurselor umane și dezvoltarea carierei*.

Cooperarea, bazată pe schimbul de informații și pe cele mai bune practici, poate acoperi o serie de aspecte care urmează să fie identificate printre următoarele domenii:

- egalitatea de șanse, care vizează îmbunătățirea egalității de gen și asigurarea egalității de șanse între bărbați și femei, precum și combaterea discriminărilor de orice tip (art. 32, f).
- politica socială, care vizează sporirea nivelului de protecție socială, inclusiv în domeniul asistenței sociale și al asigurărilor sociale, precum și modernizarea sistemelor de protecție socială în ceea ce privește calitatea, accesibilitatea și viabilitatea financiară (art.32, g);
- promovarea sănătății și a siguranței la locul de muncă (art. 32, i) [1].

În acest context, ne propunem să analizăm cele mai relevante strategii și tehnici motivaționale ale organizațiilor europene, în scopul adaptării bunelor practici în cadrul organizațiilor din Republica Moldova.

Începând cu anul 2004, compania Edenred și Institutul francez de cercetare Ipsos desfășoară o anchetă anuală privind percepțiile și așteptările profesionale ale angajaților. Obiectivul principal al studiilor este de a afla exact ce cred angajații despre condițiile de lucru, fiind catalogat ca un observator al ocupării salariale.

În fiecare an, chestionarul din 10 întrebări, acoperă teme recurente, organizate în jurul a cinci indicatori-cheie: *încrederea angajaților în viitorul companiei lor; preocupările lor profesionale; bunăstarea lor la locul de muncă; schimbări în motivația lor; loialitatea față de compania lor*.

Aspectele legate de resursele umane sunt adăugate la aceste teme principale, ceea ce face posibilă explorarea unor teme actuale, cum ar fi: ocuparea forței de muncă, viața profesională mai lungă și trecerea la exigențele societății digitale [148].

Datele Barometrului din 2016, la care au participat 14400 de salariați din 15 țări din întreaga lume (inclusiv, țări din Europa: Germania, Belgia, Franța, Marea Britanie, Turcia, Spania, Italia, Polonia), arată că la nivel european 7 din 10 angajați (71%) sunt pozitivi în ceea

ce privește bunăstarea lor la locul de muncă. Angajații din țările care au luat cel mai înalt scor, se axează pe componentele emoționale, și anume: satisfacția la locul de muncă, un loc de muncă interesant, condiții de muncă adecvate și încrederea în viitorul profesional.

Conform datelor Barometrului, 86% din cei 14400 respondenți, au o idee clară în privința a ceea ce se așteaptă de la ei la locul de muncă, în comparație cu 55% din respondenții studiului efectuat de autor (Figura 2.26).

De asemenea, din numărul angajaților intervievați 73% au afirmat că au un job interesant, iar 71% că sunt respectați de către managerii firmelor la care lucrează.

Cea mai mică pondere (61%) dintre angajați sunt satisfăcuți de condițiile de lucru și consideră că managerii acordă o atenție semnificativă dezvoltării competențelor profesionale și formării profesionale.

Dacă e să analizăm, pe țări separate, nivelul de satisfacție al angajaților privind *bunăstarea la locul de muncă*, atunci observăm că pentru 74% dintre angajații germani aceasta este la un nivel înalt și doar 63% dintre angajații italieni sunt satisfăcuți de acest aspect (Figura 3.1).

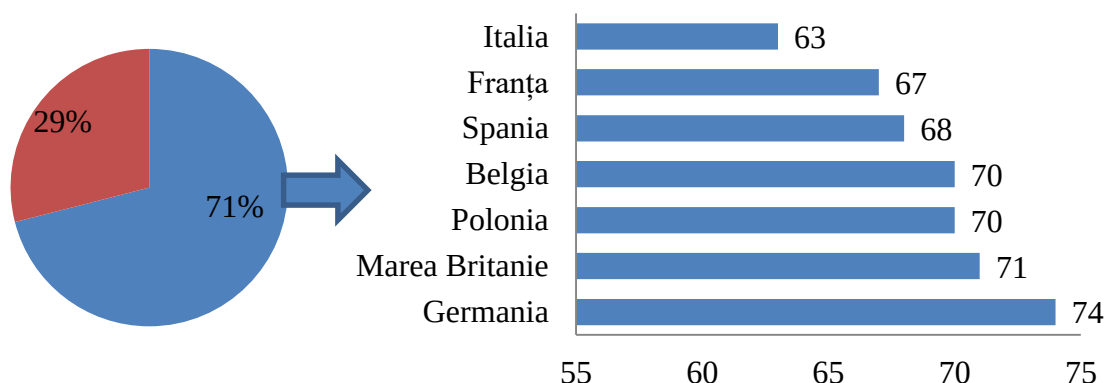


Fig. 3.1. Nivelul bunăstării angajaților europeni la locul de muncă, %

Sursa: Adaptată de autor în baza [150]

Abordarea este efectuată în funcție de nivelul mediu de 71%, scor obținut per totalul respondenților implicați în studiu.

În același context, respondenții au solicitat un rol mai activ al angajatorilor în ceea ce privește politicile de bunăstare la locul de muncă. Astfel, 74% dintre angajații britanici și germani consideră că companiile trebuie să implementeze politici mai "active" la acest capitol. De aceeași părere fiind și 72 % dintre angajații polonezi și italieni.

Bunăstarea la locul de muncă are un **impact puternic motivațional**. 37% dintre angajații europeni sunt foarte pozitivi, considerând că bunăstarea lor la locul de muncă are o creștere a motivării (față de 14% dintre cei care sunt "destul de pozitivi" și 5% dintre cei care au o opinie negativă în privința bunăstării lor la locul de muncă).

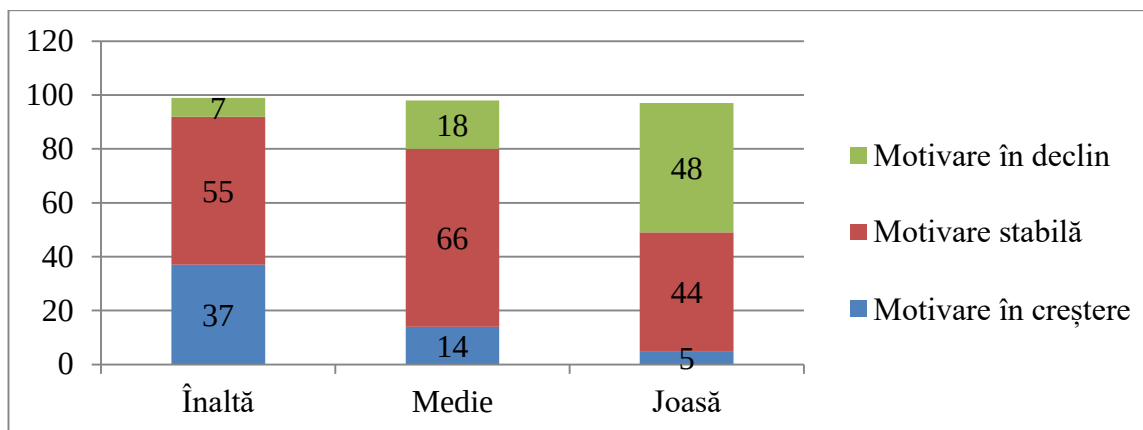


Fig. 3.2. Corelația dintre bunăstarea la locul de muncă și motivarea angajaților europeni, %
Sursa: Adaptată de autor în baza [150]

Totuși, pe parcursul ultimilor 3 ani (2014-2016), Barometrul Edenred-Ipsos 2016, arată că nivelul salarial și păstrarea locului de muncă rămân principalele motive de preocupare pentru salariații europeni, dar a crescut nivelul de insatisfacție față de timpul prea îndelungat petrecut la muncă.

În medie, 36% dintre angajații europeni se declară mulțumiți de calitatea vieții lor profesionale. Cei mai mulțumiți sunt finlandezii (53%), austriecii (51%) și germanii (49%). Angajații români nu sunt tocmai mulțumiți de calitatea vieții profesionale, plasându-se pe locul 9 din cele 15 țări participante la studiu. Doar 39% dintre angajații români se declară mulțumiți de viața lor profesională. De asemenea, românii sunt printre cei mai puțin fericiți salariați din Europa: doar 31% declară că sunt adesea fericiți de munca lor, față de 38% media europeană.

Cu toate acestea, angajații sunt printre cei mai motivați: 74% dintre angajații români declară că motivația lor la muncă este constantă sau în creștere, față de 69% media europeană.

Făcând comparație cu datele studiului prezentat în capitolul 2.2, observăm că 73% dintre respondenți sau cu o medie ponderată de 1,07 (Scala lui Likert), angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează.

De asemenea, angajații autohtoni sunt foarte preocupați de nivelul salarial și de puterea lor de cumpărare, nemulțumiți de viața lor profesională și mai degrabă neîmpliniți de munca lor, astfel, este firesc ca aceștia să aibă așteptări mari de la angajatori în aceste direcții.

Deși, salariul mediu nominal în Republica Moldova în 2016 a constituit 5084 lei, salariul minim garantat de stat este unul foarte mic și cu tendințe modeste de creștere în următorii ani.

În conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 242 din 27.04.2017, cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real, începînd cu 1 mai 2017, salariul minim garantat în sectorul real se stabilește în mărime de 14,09 lei pe oră, sau 2380 de lei pe lună, calculat pentru un program complet de lucru în medie de 169 de ore pe lună, mai mare cu 280 lei în comparație

cu luna ianuarie 2017 [67]. Estimat în euro, la cursul oficial al BNM la 01.05.2017 (1 euro – 20,98 lei) acesta depășește puțin peste 100 euro.

Tendința pozitivă de creștere a salariului minim garantat în perioada 2010-2017 nu a dus nemijlocit la creșterea satisfacției angajaților moldoveni. Această afirmație este determinată de rezultatele obținute în urma aplicării diferitor metode de calcul a trendului salariului minim în sectorul real al RM (*Anexa 16, 17*).

Analiza trendului salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017 determinat prin ajustarea liniară și ajustarea după o parabolă de gradul II atestă o tendință medie anuală de creștere cu circa 95,29 lei.

În același context, considerăm mai obiectiv pronosticul salariului minim în sectorul real al RM în următorii 5 ani, perioada a.a. 2018-2022 prezentat în *Tabelul A.19*, determinat prin ajustarea liniară, deoarece *eroarea medie relativă de aproximație* prin această metodă este mai mică (4,57%), în raport cu 10,73% (funcția parabolei de gradul doi).

Coeficientul de variație, $\vartheta_{y(t)}$ de 0,49 pentru trendul determinat în baza unei funcții liniare este mai mic decât cel determinat prin ajustarea după o parabolă de gradul doi – 1,37 (*Anexa 19*).

De asemenea, reieșind din reprezentarea grafică (*Figura 3.3*) conchidem că trendul salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada 2010-2017 determinat după funcția parabolei de gradul II este prea pesimist, ținând cont de faptul că în 2017 în raport cu 2010, salariul minim în sectorul real al RM a crescut de două ori, de la 1100 lei în anul 2010, la 2380 în anul 2017.

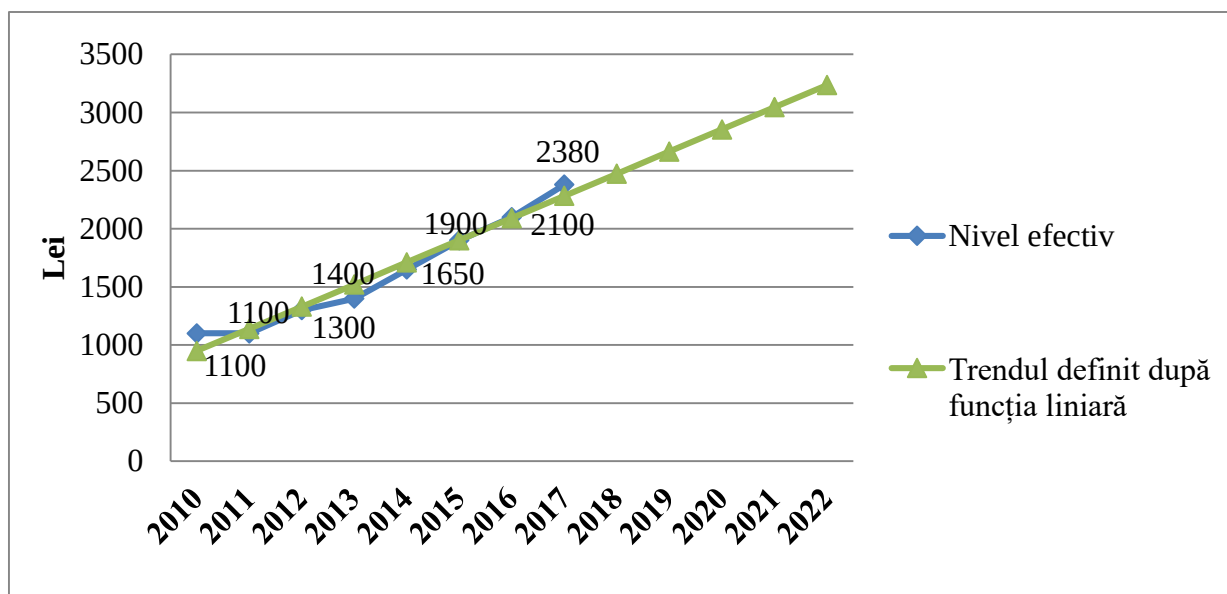


Fig. 3.3. Dinamica nivelurilor efective și ajustate ale salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada a.a. 2010-2017 și pronosticul pentru perioada a.a. 2018-2022

Sursa: Elaborat de autor

După cum am menționat în capitolul 2.1, în anul 2017 se așteaptă o creștere și a salariului mediu pe economie cu circa 250 lei atingând suma de 5300 lei.

Chiar și în așa condiții, salariul rămâne a fi puțin satisfăcător pentru angajații organizațiilor din Republica Moldova.

Tabelul 3.1. Salariul minim în statele UE și Republica Moldova, 01.01.2017

Nr. d/o	Țara	Mărimea salariului minim, euro	Ponderea salariului minim în sectorul real al angajaților din RM în salariul minim reglementat în statele UE, %	Ponderea salariului minim în sectorul bugetar al RM în salariul minim reglementat în statele UE, %
*	<i>Republica Moldova</i>	100,57	-	-
**	<i>Republica Moldova</i>	47,6	-	-
1.	Luxemburg	1999	5,03	2,38
2.	Irlanda	1563	6,43	3,04
3.	Olanda	1552	6,48	3,06
4.	Belgia	1532	6,56	3,10
5.	Germania	1498	6,71	3,18
6.	Franța	1480	6,79	3,22
7.	Marea Britanie	1397	7,19	3,41
8.	Spania	826	12,17	5,76
9.	Slovenia	805	12,49	5,91
10.	Malta	736	13,66	6,47
11.	Grecia	684	14,70	6,96
12.	Portugalia	650	15,47	7,32
13.	Estonia	470	21,39	10,13
14.	Polonia	453	22,20	10,51
15.	Slovacia	435	23,11	10,94
16.	Croația	433	23,22	10,99
17.	Ungaria	412	24,41	11,55
18.	Republica Cehă	407	24,71	11,69
19.	Letonia	380	26,46	12,52
20.	Lituania	380	26,46	12,52
21.	România	275	36,57	17,31
22.	Bulgaria	235	42,79	20,25

* Salariul minim din sectorul real al angajaților din RM

** Salariul minim din sectorul bugetar pentru categoria I de salarizare (1000 lei)

Sursa: Elaborat de autor în baza Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Comparând salariile minime dintre cele 28 state membre ale UE și Republica Moldova, observăm că, mărimea salariului minim din RM deținea în ianuarie 2017, o pondere de 5,03% din salariul minim al Luxemburgului sau 42,79% din cel mai mic salariu minim din Uniunea Europeană, cel al Bulgariei (235 euro) (Tabelul 3.1). Dacă e să ne referim la ponderea salariului minim din sectorul bugetar (1000 lei sau aproximativ 47,6 euro) în salariul minim al angajaților din UE, atunci aceasta este și mai mică, situându-se între 2,38% și 20,25%.

Pentru comparație, salariul mediu în Statele Unite era de 1192 de euro pe lună în ianuarie 2017. Comparativ cu 2008, salariul minim pe economie în 2017, exprimat în euro, a crescut în fiecare stat membru, care are un salariu minim, cu excepția Greciei, unde s-a înregistrat o scădere de 14%.

De la 1 ianuarie 2017, 22 dintre cele 28 de state membre ale UE au salariul minim reglementat. Doar în Danemarca, Italia, Cipru, Austria, Finlanda și Suedia nu există o reglementare a salariului minim pe economie.

Între anii 2008 și 2017, salariul minim s-a dublat în Bulgaria (+109%) și România (+99%). În plus, Slovacia (+80%), precum și țările baltice - Estonia (+69%), Letonia (+65%) și Lituania (+64%) - au înregistrat creșteri semnificative.

România intră, de asemenea, în categoria statelor care au salarii minime sub 500 de euro. De la 1 februarie 2017, salariul minim pe economie este de 1450 de lei (roni) - aproximativ 322 de euro, rămânând pe penultimul loc în topul statelor europene privind salariul minim pe economie.

În acest context, în martie 2017, la cea de-a 60 aniversare a Tratatului de la Roma din 1957, care a stat la baza construcției europene, șefii de stat și de guvern europeni au menționat despre *stabilirea unui salariu minim în toate statele membre, respectând în același timp practicile naționale și rolul partenerilor sociali din fiecare țară.*

În baza dinamicii nivelurilor efective și ajustate ale salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada a.a. 2010-2017, prognozele sunt destul de pesimiste. Astfel, *cu așa o tendință, salariul minim în sectorul real al angajaților din Republica Moldova va atinge nivelul celui din Bulgaria (4935 lei) de abia în anul 2031, a celui din România (5700 lei), în anul 2035.*

Pronosticul este destul de pesimist, în contextul în care fostele țări ale URSS au un salariu minim reglementat de 380 euro/7980 lei (Letonia, Lituania). Conform calculelor noastre, Republica Moldova va atinge acest nivel al salariului minim de abia peste 30 de ani.

Tabelul 3.2. Pronosticul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova
în perioada a.a. 2022-2046

Anul	Salariul minim în sectorul real al RM, după funcția liniară $\bar{y}_t=1616,25+95,29t$
2022	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 17=3236,18$
...	
2031	$\bar{y}_{t1}=1616,25+95,29 \times 35=4951,15$
...	
2035	$\bar{y}_{t2}=1616,25+95,29 \times 43=5713,72$
....	
2046	$\bar{y}_{t3}=1616,25+95,29 \times 67=8000,68$

Sursa: Elaborat de autor

Indicatorul *salariul minim* a fost analizat în lucrare doar ca bază de comparație, în special, pentru sectorul bugetar și nu este foarte relevant pentru reflectarea veniturilor salariaților din sectorul real. Acest salariu, la fel ca în sectorul bugetar, este un punct de pornire în unele calcule salariale, dar nu este venitul real încasat de salariat. În același context, menționăm că el este calculat în 22 din 28 de țări europene.

În ceea ce privește *asigurarea și securitatea socială*, statele membre UE își stabilesc propriile norme de asigurări sociale în funcție de circumstanțele proprii. UE coordonează normele de asigurări sociale (Regulamentul (CE) nr. 987/2009 al Parlamentului European și al Consiliului din 16.09.2009 de stabilire a procedurii de punere în aplicare a Regulamentului (CE) nr. 883/2004 privind coordonarea sistemelor de securitate socială) numai în măsura necesară pentru a se asigura că cetățenii UE nu își pierd drepturile la asigurări sociale atunci când se deplasează în Uniune. Aceasta înseamnă că prestațiile oferite, condițiile de acordare (în funcție de perioada de activitate), durata lor și suma plătită se stabilesc conform legislației țării gazdă. Prin urmare, dreptul la prestații diferă de la un stat membru la altul.

Implementarea tehnologiilor digitale în cadrul companiilor europene au un impact pozitiv. Pentru majoritatea angajaților europeni, tehnologiile digitale au un impact pozitiv sau neutru (80%) asupra motivației lor profesionale. Indiferent de țară, 1 din 2 angajați europeni consideră că tehnologiile digitale îi ajută să își dezvolte competentele profesionale (51%) și au un impact pozitiv asupra autonomiei în muncă (41%) și asupra calității vieții profesionale (48%). Tehnologiile digitale au, de asemenea, consecințele benefice asupra lucrului în echipă, consideră 46% din angajații europeni.

Analiza comparativă a motivației în muncă în diverse țări europene se axează și pe abordarea diferențelor și asemănarilor la nivel motivațional, care se poate realiza prin descrierea *dimensiunilor culturale* care individualizează pe fiecare dintre țările studiate.

Cultura reprezintă totalitatea valorilor materiale și spirituale dobândite de un popor și transmise din generație în generație. Caracteristicile culturale, valorile propriei noastre culturi sunt conștientizate și puse în valoare mai ales atunci când suntem puși în fața caracteristicilor altei culturi, moment în care sesizăm diferențele culturale. Dar, a face parte dintr-o anumită cultură nu înseamnă a fi mai bun sau mai rău, pur și simplu înseamnă a fi altceva [132, p. 341].

Hofstede (1996) definea cultura ca fiind „*cel mai adesea o sursă de conflict decât de sinergie și că diferențele culturale sunt, în cel mai bun caz, o pacoste și adesea un dezastru*” [64].

Hofstede a găsit diferențe semnificative în comportamentul și atitudinile angajaților și managerilor din diferite țări, diferențe permanente care nu se schimbă în timp:

- **distanța față de putere - mare/mică**, reflectă gradul în care oamenii din cultura respectivă percep inegalitatea socială;
- **individualism vs colectivism**, se referă la măsura în care o cultură încurajează independența și libertatea individului față de grupul căruia îi aparține;
- **masculinitate vs feminitate**, se referă la preferința pentru competitivitate și promovare în detrimentul cooperării și armoniei sau invers, între femei și bărbați;
- **indicele de evitare a incertitudinii**, este legat de ușurința cu care cultura face față la nou și își asumă riscuri, gradul de anxietate al națiunii respective;
- **indulgență vs constrângere**, are în vedere nivelul la care o societate acceptă un anumit grad de libertate pentru îndeplinirea plăcerilor vieții;
- **orientare pe termen lung vs orientare pe termen scurt**, este legată de perioada de timp pentru care oamenii își fac planuri și așteaptă rezultate și măsura în care au tendința de a sacrifica gratificația de astăzi pentru un rezultat viitor [64].

Metodologia de studiere a acestor aspecte este tratată prin analiza comparativă a celor trei state care au aderat ultimele la comunitatea europeană – Croația (2013), România (2007) și Bulgaria (2007), cât și a țărilor europene cu tradiție, care au stat la întemeierea de facto a acesteia (1958): Belgia, Germania, Franța, Italia. Republica Moldova nu se regăsește în lista țărilor incluse în studiu, fapt pentru care vom opera cu date estimative rezultate din studiile autohtone.

Argumentul nostru în abordarea motivației personalului anume din perspectiva dimensiunilor culturale analizate de G. Hofstede rezultă din faptul că:

- globalizarea și internaționalizarea pieței muncii au determinat mobilitatea ridicată a forței de muncă între țări. Acestea au condus la apariția fenomenului diversității culturale în interiorul organizațiilor. De aceea, a întâlni un manager și un angajat care aparțin unor culturi diferite și care sunt nevoiți să interacționeze în câmpul muncii nu este un fenomen rar. În mod normal, acest lucru are un impact asupra organizației [132, p. 353];
- funcționalitatea și performanțele unei firme depind în mare măsură de configurația de ansamblu a sistemului său managerial. Fără îndoială, una dintre cele mai complexe și importante componente ale managementului, motivația, se realizează cu intensități și rezultate sensibil diferite în țările Uniunii Europene;
- cultura organizațională este determinată de cultura managerială și de cea națională, prin urmare, managerii ca autori ai politicilor motivaționale vor ține cont de specificul cultural al țării în care își gestionează afacerile;
- managerii moldoveni sunt tot mai puternic influențați de practicile manageriale europene, în contextul în care fluctuația cadrelor este destul de mare, iar necesitatea de specialiști bine calificați este tot mai vădită. Prin urmare, adoptarea unor strategii și politici motivaționale eficiente care să atragă și să mențină personalul calificat, este o cerință imperativă pentru managerii autohtoni.

Dimensiunile menționate au fost evaluate pe o scală de la 0-100. Regula generală este că, dacă un scor este sub 50, scorurile culturale sunt relativ scăzute la scara respectivă și dacă un scor este mai mare de 50, scorurile culturale sunt înalte. Un indice de 50 puncte este un indice mediu.

Pentru fiecare țară vom analiza dimensiunile culturale identificate de Hofstede, prin prisma cadrului de interpretare a diferențelor și asemănărilor la *nivel motivațional*.

În *Figura 3.4* este reflectat **Modelul celor 6 dimensiuni culturale** pentru România, Bulgaria, Croația, actualizat în 2010.

Hofstede a estimat pentru România un indice al *distanței ierarhice* de 90, șeful având autoritate/putere maximă, astfel, că comportamentul majorității angajaților indică o distanță ierarhică mare. Populația se supune autorității și nu o contestă, este legată emoțional de aceasta, prin dependență sau, în forma negativă, prin ura și contra-dependență.

În ceea ce privește *evitarea incertitudinii*, România înregistrează 90 de puncte pe această dimensiune și are, astfel, o preferință foarte mare pentru evitarea incertitudinii. Angajații organizațiilor românești au o nevoie emoțională de reguli (chiar dacă regulile nu par a funcționa niciodată), iar securitatea este un element important în motivația individuală.

Cu un scor mediu de 52 de puncte, pentru dimensiunea – *orientarea pe termen lung* – românii preferă să mențină tradițiile și normele onorate în timp ce urmăresc schimbarea societății cu suspiciune. Acest indicator confirmă indicele de evitare a incertitudinii (90 puncte), deoarece românii sunt nesiguri în ceea ce privește viitorul și preferă siguranța zilei de mâine. Indicele dat este devansat de cel al Bulgariei (69 puncte) și al Croației (58), bulgarii și croații fiind considerați pragmatici, ce se adaptează ușor la schimbare, cu orientări puternice spre economisire și investiții.

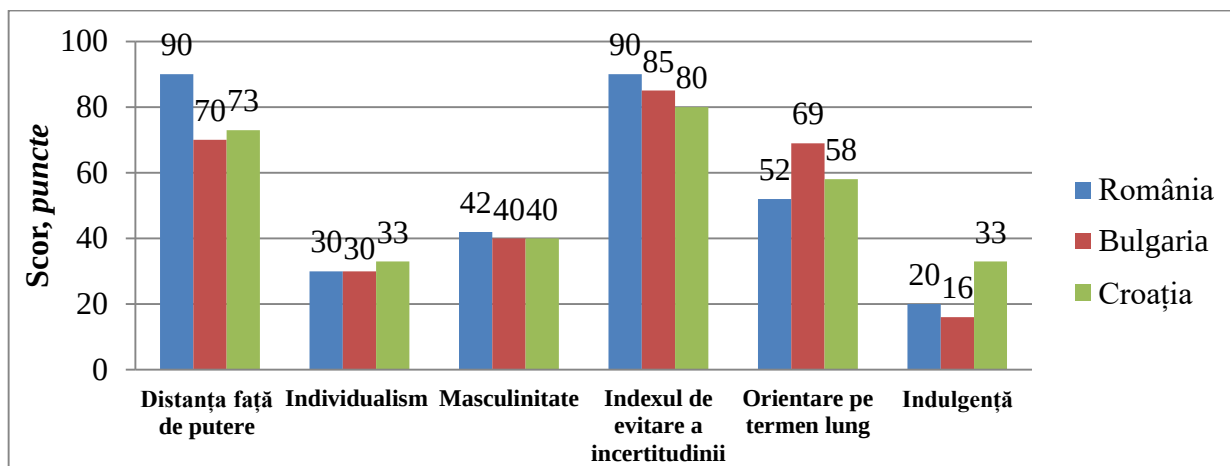


Fig. 3.4. Dimensiunile culturale în țările europene (România, Bulgaria, Croația)

Sursa: Elaborat de autor în baza [65]

Cu un scor foarte mic de 20 puncte, cultura românească este una de constrângere, similar celei bulgărești (16 puncte). Societățile cu un scor scăzut în această dimensiune au o tendință de cinism și pesimism. De asemenea, spre deosebire de societățile indulgente, acestea nu pun prea mult accentul pe timpul liber și controlează satisfacția dorințelor angajaților. Oamenii cu această orientare au percepția că acțiunile lor sunt restrânse de normele sociale și simt că indulgența este oarecum greșită.

În comparație cu țările europene aderente recent la Uniunea Europeană, cele dezvoltate, cu o cultură organizațională instituționalizată și cu politici și strategii motivaționale relevante, manifestă indici diferiți pe toate dimensiunile culturale analizate de Hofstede (Figura 3.5).

Similar țărilor analizate în Figura 3.4, Belgia are cel mai înalt *indice de evitare a incertitudinii* (94). Acest scor se explică, parțial, prin istoria ei de a fi frecvent condusă de alții. Siguranța angajaților este adesea atinsă prin munca academică și concepte care pot răspunde pentru nevoia de detaliu, context și fundal. Învățăturile și instruirile sunt mai deductive. În structura managementului, regulile și securitatea sunt binevenite și, dacă lipsesc, creează stres. Prin urmare, planificarea este favorizată, un anumit nivel de expertiză este binevenit, atunci când politicile de schimbare sunt considerate stresante.

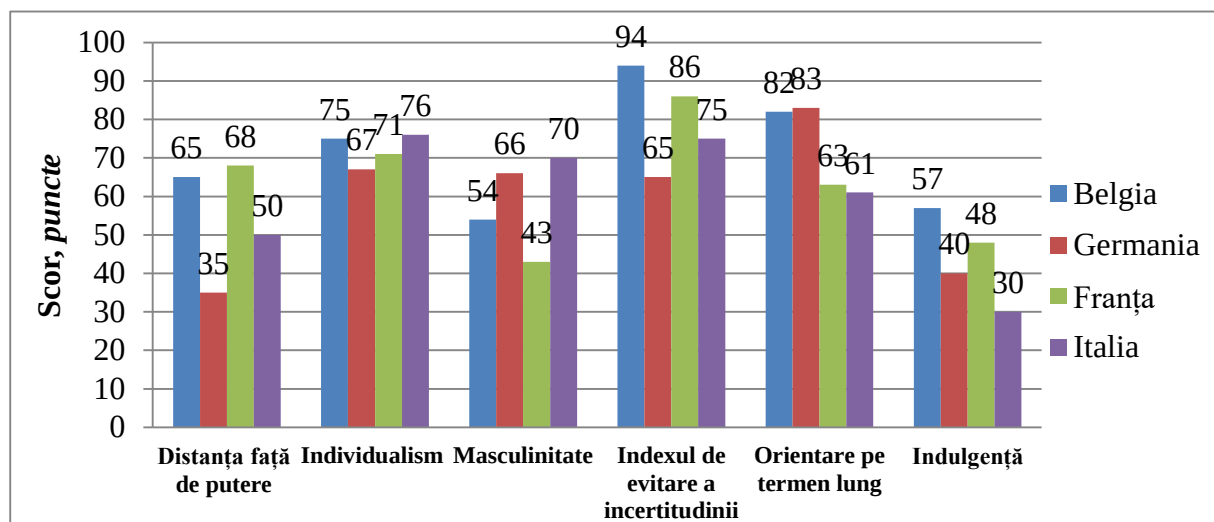


Fig. 3.5. Dimensiunile culturale în țările europene (Belgia, Germania, Franța, Italia)
Sursa: Elaborat de autor în baza [65]

Un *indice al distanței ierarhice*, situate sub media de 50 (Germania, Italia), denotă faptul că angajații germani și italieni manifestă o preferință pentru stilul de conducere consultativ, punând accent pe egalitate și reducerea diferențelor.

Europenii din țările menționate mai sus, sunt strategici, au viziuni pe termen lung, își fac planuri de viitor și nu trăiesc cu ziua de azi. Condițiile economice dezvoltate le creează contexte investiționale adecvate, angajații fiind predispuși spre schimbare și adaptare la diverse fluctuații economice.

Rezultatele barometrului Edenred-Ipsos 2015 (Edenred este compania a cărei misiune este crearea și dezvoltarea soluțiilor care fac viața mai ușoară pentru angajați și care îmbunătățesc eficiența organizațiilor), arată o revenire a încrederii angajaților în viitorul companiei în care lucrează: în Germania 80% dintre salariați sunt optimiști cu privire la evoluția viitoare a companiilor în care lucrează, în Franța 59%, iar în Marea Britanie 73%. Cu toate acestea, optimismul în ușoară creștere este marcat de griji în ceea ce privește nivelul pachetelor de remunerare și puterea de cumpărare. Nivelul pachetului salarial este cea mai frecventă cauză de îngrijorare, fiind principala preocupare pentru 39% din angajații europeni. Pe locul doi în ”ierarhia” preocupărilor salariaților se află păstrarea locului de muncă, care apare ca fiind cel mai important aspect pentru 33% dintre salariați. Managerii și top-managerii sunt mai puțin afectați de această îngrijorare decât media salariaților: doar 25% dintre manageri și 26% dintre top-manageri declară că păstrarea locului de muncă este principala lor grijă. Pentru angajații din Republica Moldova, stabilitatea locului de muncă este preocuparea esențială a 84% dintre respondenții studiului ce depășesc vârsta de 40 de ani, studiu descris în capitolul doi (*Figura 2.17*) [150].

Ceea ce vizează *indicele masculinității*, Italia este lider pe această dimensiune culturală evaluată de G. Hofstede, cu un scor de 70 de puncte. Valorile dominante din societatea italiană accentuează susținerea și dobândirea de bani și bunuri materiale, interesul pentru competiție și performanță este mare, în același timp este prezent și interesul pentru familie. În cultura din această zonă contează, mai ales, valori precum reușita carierei profesionale confirmate prin câștiguri salariale și bunuri materiale acumulate. Bărbații domină în societate, succesul și ambiția sunt principalii fermenți ai carierei. Italia tinde mai mult spre recompensarea realizărilor personale prin obținerea de câștiguri suplimentare sau alte semne vizibile de succes, promovări, diverse facilități, căci banii nu au valoare în sine, iar funcția e mai importantă decât persoana [132, p. 344].

Comparând cele două categorii de țări, observăm că tabloul arată diferit pe dimensiunea – *indulgență*.

Belgia înregistrează 57 de puncte pe această dimensiune, ceea ce caracterizează angajații ca indulgenți. Oamenii din societățile clasificate printr-un scor mare în *indulgență* manifestă, în general, o dorință de a-și realiza impulsurile și dorințele în ceea ce privește bucuria vieții și distracția. Ei posedă o atitudine pozitivă și au o tendință spre optimism. În plus, ei acordă o mai mare importanță pentru timpul liber, acționează așa cum doresc și cheltuiesc banii așa cum doresc.

Tabloul general comparativ al dimensiunilor culturale după Hofstede, a Republicii Moldova cu țările vecine România și Ucraina, plus Rusia cu influențe istorice asupra populației autohtone este reflectat în *Figura 3.6*.

Pentru Republica Moldova, estimăm că indicele distanței față de putere depășește scorul de 90 de puncte, deoarece astfel de trăsături ca: *oamenii cu putere mai mică trebuie să depindă de cei mai puternici; ierarhia în organizații reflectă inegalitatea esențială dintre cei de sus și cei de jos; centralizarea este caracteristică; diferențe mari de salarii între nivelul superior și inferior al organizației; subordonații așteaptă să li se spună ce să facă, șeful ideal este un autocrat binevoitor sau un tată bun; privilegiile și simbolurile de statut pentru manageri sunt și de așteptat și cunoscute*, sunt caracteristice organizațiilor autohtone [135, p. 58].

Cu un indice de 92 al dimensiunii – *distanța față de putere* – și 95 de puncte – *indicele de evitare a incertitudinii*, țara vecină Republicii Moldova – Ucraina, depășește multe țări europene. În aceiași parametri dimensionali este inclusă și Rusia cu un indice de 93 de puncte (*distanța față de putere*) și un scor de 95 de puncte pentru *indicele de evitare a incertitudinii*. Deși, Ucraina și Rusia nu sunt membre UE, indicii analizați sunt foarte aproape de cei ai României.

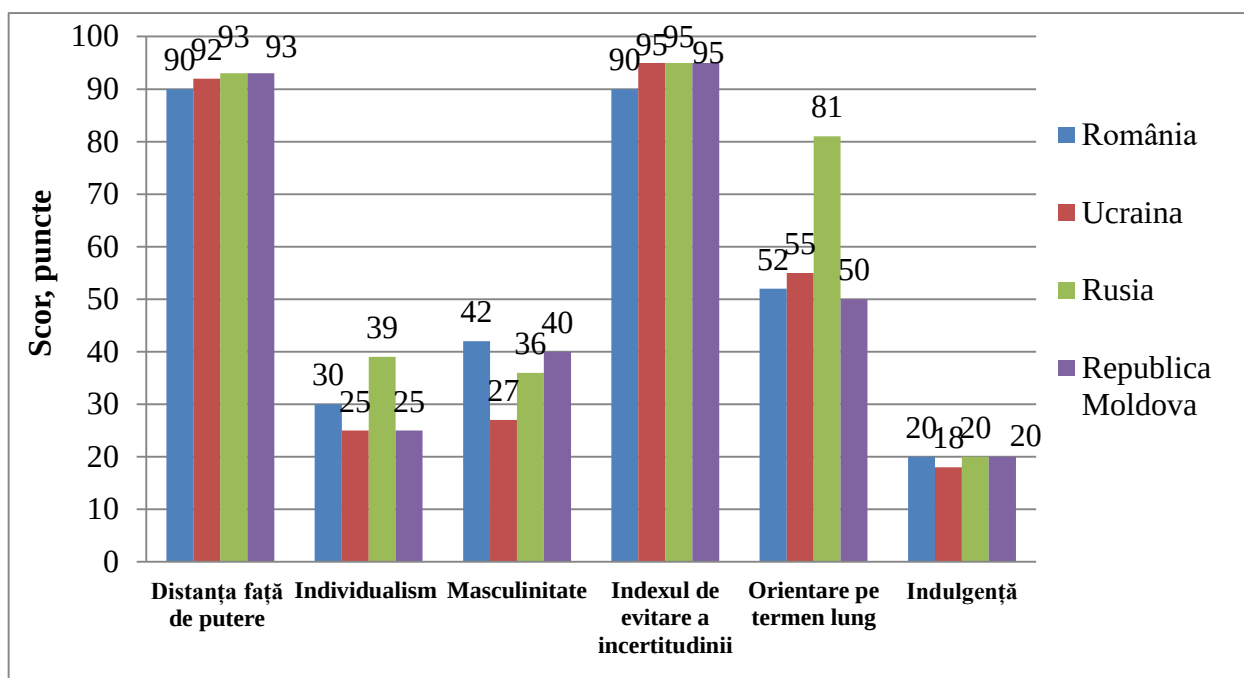


Fig. 3.6. Abordarea modelului dimensiunilor culturale după G. Hofstede pentru România, Ucraina, Rusia, Republica Moldova (*estimativ*)
Sursa: Elaborat de autor în baza [65]

Am menționat anterior că *individualismul*, ca dimensiune culturală, presupune asumarea unei griji și reponsabilități individuale, se preferă confruntarea de idei/opinii, angajarea part-time pentru asigurarea existenței. În țările colectiviste, cum este Republica Moldova, ca și România (30), Ucraina (25), angajații au o puternică afiliere la grupurile de referință în detrimentul grupurilor noi.

Valoarea medie estimată a *indicii masculinității* (40) pentru Republica Moldova presupune acordarea întâietății familiei, în pofida oricăror prejudecăți legate de sexe, cel puțin în domeniul managerial. Complementaritatea sexelor rezidă din punerea accentelor pe egalitate, solidaritate și calitatea condițiilor de muncă.

La fel ca și în țările europene puternic dezvoltate, Republica Moldova și țările vecine ei, are un *indice de evitare a incertitudinii* foarte înalt, ceea ce semnifică faptul că cetățenii consideră limitată posibilitatea influenței deciziilor luate de autorități sau conducerea întreprinderii. Angajații, rareori protestează împotriva deciziilor conducerii, din frica pierderii locului de muncă. De asemenea, acest fapt este datorat concepției conform căreia statul (Republica Moldova) trebuie să elaboreze reguli stricte după care organizațiile și indivizii să se ghideze.

În concluzie, menționăm că, deși cu pași mici, în Republica Moldova se atestă tendințe de aliniere la exigențele de funcționare a modelelor europene de management. În acest context, în baza analizei efectuate, propunem anumite recomandări pentru atingerea/diminuarea unor indici

ai dimensiunilor culturale în contextul racordării mecanismelor motivaționale la standardele organizațiilor europene (Figura 3.7).

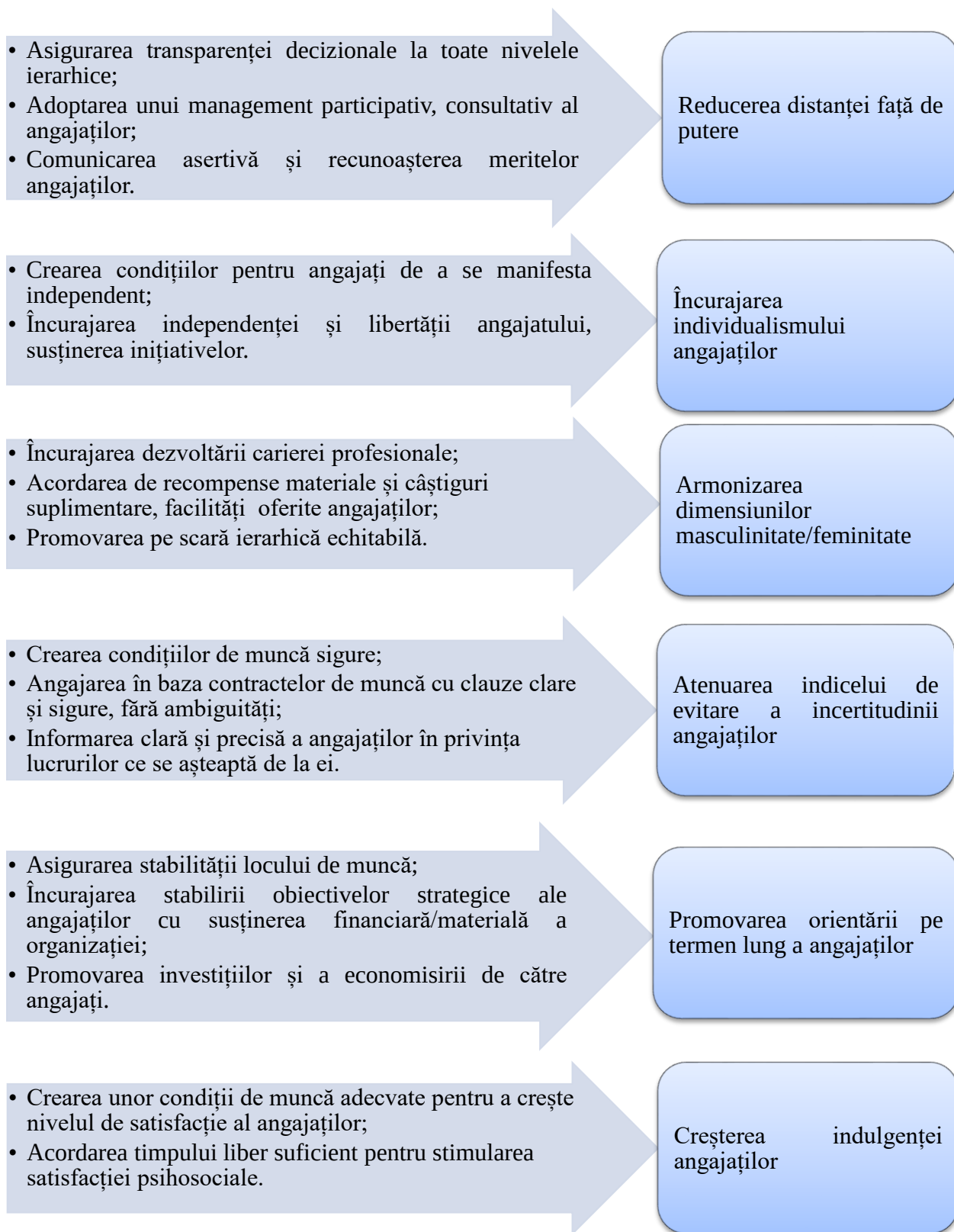


Fig. 3.7. Activități organizatorice și manageriale privind ajustarea dimensiunilor culturale ale angajaților la cele ale unor țări europene cu indici performanți

Sursa: Elaborat de autor

Astfel, pentru reducerea distanței față de putere considerăm relevantă *asigurarea transparenței decizionale la toate nivelele ierarhice, preluând* sistemul motivațional din Germania. Germania, prezintă un grad ridicat de transparență. La stabilirea și utilizarea sistemelor de evaluare, consiliile muncitorești participă substanțial, sistemul de motivare este bazat în cea mai mare măsură pe performanțele salariaților, începând cu top-managerii și continuând până la executanți.

Libertatea și interesul individual, comunicarea formalizată și asumarea răspunderii individuale, dezvoltarea personală, recompensele individuale sunt caracteristicile unei culturi individualiste, promovată în țările Uniunii Europene, inclusiv, Italia care are un indice de individualism de 76 de puncte.

Promovarea dimensiunii masculine în organizațiile din Republica Moldova s-ar axa pe interesul pentru competiție și performanță, reușita carierei profesionale confirmate prin câștiguri salariale și bunuri materiale acumulate. Chiar dacă acordă motivării intrinseci o valoare deosebită, managerii germani practică pe scară largă acordarea de bonusuri ridicate. Ca mărime absolută, motivațiile extrinseci primite de angajații companiilor germane se situează la un nivel superior, comparativ cu Franța și Marea Britanie.

Corelația dintre indicele de evitare a incertitudinii și orientarea pe termen scurt a angajaților moldoveni, este determinată profund de situația economică, dar și geopolitică din Republica Moldova.

Crearea unei culturi a economisirii și a investițiilor pe termen lung, de asemenea, trebuie promovată în cadrul firmelor autohtone, deoarece, practic, toate veniturile angajații le cheltuiesc pe alimente și bunurile materiale și mai puțin investesc ”în viitor”.

Modelul managementului de tip motivațional, adoptat de către companiile europene, se bazează pe decizii și acțiuni ce iau în considerare interesele salariaților firmei și a celorlalți stakeholderi, cu reflectarea directă în creșterea potențialului și performanțelor organizației. Chiar dacă există diferențe în ceea ce privește motivația în muncă, înseamnă că aceste diferențe trebuie explicate și de factorul cultural.

3.2. Optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului

Optimizarea, ca concept teoretic general, reprezintă activitatea de selectare, din mulțimea soluțiilor posibile unei probleme, a celei soluții care este cea mai bună în raport cu un criteriu predefinit. Astfel, dacă analizăm corelația dintre motivația angajaților și performanțele organizaționale, atunci identificarea celor mai bune soluții (instrumente motivaționale) în raport

cu criteriul – performanța organizațională, trebuie să fie un deziderat al managerilor de resurse umane.

În același timp, optimizarea presupune atât îmbunătățire, cât și raționalizare sau economicitatea resurselor în implementarea celor mai relevante mecanisme motivaționale.

Analiza și sinteza bunelor practici motivaționale din cadrul companiilor internaționale și europene, denotă faptul că politica salarială nu este singurul element cu caracter mobilizator asupra comportamentului motivațional al angajatului. Absolutizarea rolului salariului și a altor recompense materiale în motivarea angajaților este diminuată de alte modalități alternative și/sau complementare de motivare.

În acest subcapitol, ne propunem să analizăm un set de instrumente și mecanisme motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea performanțelor organizaționale.

Aceste propuneri de instrumente și mecanisme pot fi racordate la teoriile motivaționale clasice de conținut, teorii care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor și pe satisfacerea diferitor categorii de nevoi.

În continuare, vom prezenta cinci instrumente și mecanisme motivaționale, privite prin prisma teoriilor motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea satisfacției în muncă a angajaților organizației și a plusvalorii pentru aceasta (Tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. Racordarea propunerilor autorului privind creșterea satisfacției în muncă la teoriile motivaționale clasice de conținut

Nr. ord.	Elementele motivaționale propuse	Teorii motivaționale clasice de conținut		
		Teoria ierarhiei nevoilor sau piramida lui A. Maslow	Teoria bifactorială a lui F. Herzberg	Teoria ERG a lui C. P. Alderfer
1.	Implementarea sistemului de tichete pentru angajați	Nevoi fiziologice	Factori de igienă	Nevoi existențiale
2.	Crearea unui cadru ambiental favorabil	Nevoi de securitate	Factori de igienă	Nevoi existențiale
3.	Team building-ul ca motivație a lucrului în echipă	Nevoi sociale și de apartenență la grup, nevoi de autorealizare	Factori de igienă	Nevoi relaționale
4.	Transferarea pe orizontală a angajaților	Nevoi de stimă și respect	Factori de motivație	Nevoi de dezvoltare
5.	Ratingul angajaților	Nevoi de autorealizare	Factori de motivație	Nevoi de dezvoltare

Sursa: Elaborat de autor

Raționamentul nostru în analiza acestor instrumente este argumentat prin următoarele:

- abordarea unor instrumente motivaționale mai puțin uzuale în cadrul organizațiilor autohtone;
- tehnicile prezentate fac parte din categoria recompenselor indirecte;
- implementarea acestor instrumente se poate realiza cu cheltuieli mai mici, în comparație cu recompensele materiale, financiare utilizate de agenții economici;
- orientarea socială a acestor mecanisme și creșterea satisfacției psihosociale la locul de muncă;
- sunt recomandate, mai cu seamă, în perioadele de criză ale organizațiilor;
- orientarea spre un management motivațional la nivel de organizație.

1. Implementarea sistemului de tichete pentru angajați. O mărire de salariu este unul dintre cele mai importante mijloace de motivare a angajaților, însă, de multe ori, din motive financiare aceasta nu poate fi acordată în bani. Din aceste considerente, specialiștii în resurse umane au introdus sistemul tichetelor pentru angajați ca beneficii extra-salariale. Fie că sunt tichete pentru masă, vacanță sau sala de sport, acestea aduc aceleași beneficii motivaționale angajaților.

Argumentul nostru în favoarea acestui sistem, se bazează pe multitudinea variantelor opționale de care ar putea beneficia un angajat, fără ca să fie constrâns de a fi dependent de anumiți agenți prestatori de servicii (parteneri afiliați ai angajatorului).

Tichetele de masă reprezintă, pentru angajatori, o formă economică de motivare a angajaților. Acestea pot fi utilizate cu ușurință pentru cumpărarea alimentelor, iar satisfacția angajaților crește primind *bonuri de masă*. Succesul acestei forme de relație între angajat și angajator se bazează pe existența unor avantaje nete reciproce, legate de existența exonerării de taxe și menținerea puterii de cumpărare a salariaților pentru cheltuieli alimentare.

Este important ca emitentul de tichete de masă să aibă o rețea extinsă de parteneri afiliați, unde salariații au libertatea de a cheltui tichetele de masă. Modul în care se pot plasa comenzile de tichete este important, iar în ziua de azi posibilitatea trimiterii de comenzi prin internet este esențială. Un alt element important este rapiditatea cu care emitentul de tichete de masă livrează tichetele comandate la sediul firmei.

Schema de funcționare a sistemului de tichete de masă presupune:

1. Furnizorul de tichete de masă, le emite pe baza comenzii primite de la client;
2. Clienții (organizațiile) care comandă tichetele de masă pentru salariați le distribuie acestora lunar;
3. Salariații, beneficiari ai tichetelor de masă, le utilizează în locațiile afiliate pentru achiziționarea de produse alimentare.

4. Partenerii afiliați, care acceptă ca metodă de plată tichetele, primesc de la furnizorul de tichete contravaloarea acestora (Figura 3.8).

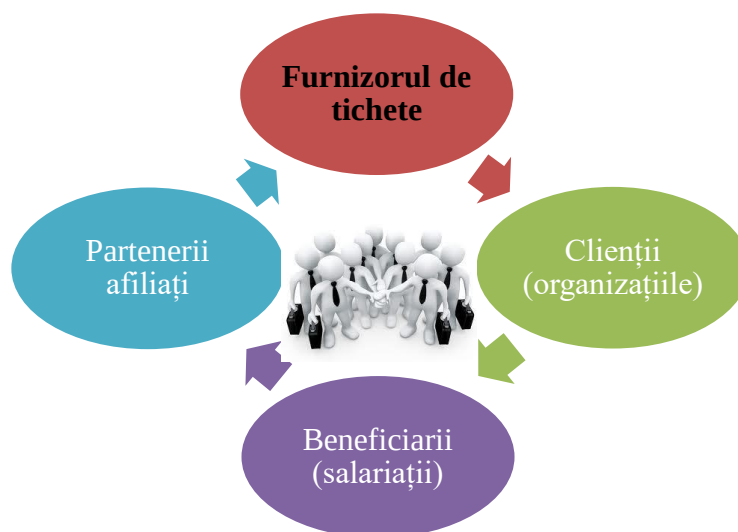


Fig. 3.8. Schema de funcționare a sistemului tichetelor de masă pentru angajați

Sursa: Elaborat de autor

În luna februarie 2017, Parlamentul Republicii Moldova a propus un proiect de lege care prevede ca salariații să beneficieze gratuit de tichete de masă oferite de către patroni. Proiectul de lege privind tichetele de masă a fost votat la 20.07.2017 și a intrat în vigoare abia la 20.10.2017 din cauza divergențelor de opinii apărute [90].

Documentul prevede ca patronii din Republica Moldova să le elibereze angajaților tichete de masă pentru fiecare zi de muncă, iar valoarea unui bon va constitui 45 de lei pe zi.

Potrivit proiectului, tichetele de masă nu vor fi transmisibile, dreptul de a le utiliza fiind deținut exclusiv de salariat. Aceste tichete pot fi utilizate doar cu scopul de a cumpăra produse alimentare, excluzând băuturile alcoolice și articolele de tutun. De asemenea, se va interzice schimbul tichetelor de masă contra mijloacelor bănești.

Tichetele de masă vor putea fi utilizate în societățile de alimentație publică (cantină, restaurant, bufet etc.), super/hypermarket-uri și alte asemenea entități care sunt în raporturi contractuale cu operatorii, doar pentru a cumpăra produse alimentare.

Tichetul de masă este valabil în anul calendaristic în care a fost emis, cu excepția tichetului emis în perioada 1 noiembrie – 31 decembrie, care poate fi utilizat până la data de 31 decembrie a anului următor.

De menționat că în cazul în care prețul produselor alimentare solicitate este mai mic decât valoarea nominală a tichetului de masă, utilizarea acestuia este considerată integrală. Societăților de alimentație publică li se interzice acordarea unui rest de bani la tichetul de masă.

Operatorii vor încheia contracte cu localurile de alimentație publică și magazine. Tichetele pentru masă nu vor putea fi transmise de la o persoană la alta sau schimbate pe bani. Bonurile vor fi utilizate doar cu scopul de a beneficia de un prânz sau cumpărarea de produse alimentare, cu excepția băuturilor alcoolice și țigărilor. Scopul inițiativei este de a îmbunătăți condițiile de muncă și asigurarea angajaților cu alimente sănătoase.

De asemenea, autoritățile își propun, astfel, să crească productivitatea salariaților și să reducă din perioada de absență de la locul de muncă. Prețul unui tichet a fost calculat din valoarea coșului minim de consum. Acest sistem aduce încasări mai mari la bugetul de stat și o scădere a economiei tenebre. Potrivit statisticilor, la nivel mondial, peste 70 de milioane de oameni beneficiază de tichete de masă.

Ținem să menționăm că această lege nu este cu totul inovativă, deoarece în luna februarie 2014 prin Hotărârea de Guvern nr. 144 a fost aprobat Regulamentul cu privire la cuantumul și criteriile de stabilire a cheltuielilor suportate și determinate de angajator pentru transportul, hrana și studiile profesionale ale angajatului [118].

Astfel, conform p. 6 al Regulamentului dat, *angajatorul, la care salariul mediu lunar brut este egal sau depășește $\frac{3}{4}$ din cuantumul salariului mediu lunar pe economie prognozat pentru fiecare an, este în drept să deducă cheltuielile pentru hrana organizată a angajaților. De asemenea, angajatorul este în drept să deducă cheltuielile suportate pentru transportul organizat al angajaților în limita maximă a plafonului mediu de 25 lei (fără TVA) per angajat pentru fiecare zi efectiv lucrată de către angajații transportați.*

Unii analiști economici din Republica Moldova, sunt, însă, sceptici la viabilitatea inițiativei, din motivul că aceștia consideră tichetele de masă o formă cvasi-legală de eschivare fiscală pentru unii angajatori mari, idee promovată de companii de audit cunoscute pentru soluții de optimizări fiscale clienților săi, inclusiv, prin promovarea acestor soluții la nivel de legi.

În opinia noastră, lista tichetelor ar putea fi completată cu alte variante opționale prezentate mai jos, iar angajații să opteze pentru un tip de tichete din gama oferită de angajator: tichete cadou, tichete de vacanță, tichete pentru combustibil etc.

Tichetele cadou ar fi un instrument de motivare a angajaților, prin care firmele pot oferi salariaților un cadou oferind libertatea de alegere a acestuia dintr-o rețea extinsă de parteneri afiliați.

Legislația trebuie să stipuleze clar prevederile fiscale care reglementează oferirea tichetelor cadou de către angajatori în relația cu proprii salariați, ca element al politicii sociale a angajatorului. Cheltuielile rezultate din acordarea tichetelor cadou salariaților și copiilor minori

ai acestora în condițiile legii trebuie să se încadreze ca și "cheltuieli sociale" în baza contractului colectiv de muncă sau a unui regulament intern al angajatorului.

Eficiența logistică (ușor de comandat și administrat) și *creșterea gradului de motivare și implicare a angajaților* sunt printre cele mai importante avantaje ale acestui sistem.

Tichetele de vacanță (voucherele de vacanță) reprezintă o alternativă eficientă la primele de vacanță, fiind deductibile și scutite de taxe și impozite atât pentru angajator, cât și pentru angajat. Cu *voucherele de vacanță*, salariații pot achiziționa pachete turistice complete din unitățile turistice afiliate de pe teritoriul țării: agenții de turism, hoteluri, pensiuni, baze de tratament balnear și agreement. Angajații beneficiari ai tichetelor de vacanță sunt mai eficienți și mai motivați, se îmbunătățește productivitatea muncii, prin urmare, cresc performanțele la nivel de organizație.

Un alt tip de tichete oferite angajaților care au copii, pot fi **tichetele de creșă**. Tichetele de creșă sunt acordate de către angajator salariaților care aleg să revină cât mai curând la serviciu după nașterea unui copil. Angajații aleg să își reia activitatea la locul de muncă și primesc în locul concediului de îngrijire a copilului tichete de creșă. Astfel, se încurajează revenirea la muncă a salariaților cu copii mici, în condiții financiare optime. Dintre avantaje pentru angajator menționăm: reducerea indisponibilității angajaților; economisirea timpului și banilor cheltuiți pentru formarea personalului care ar prelua temporar atribuțiile părintelui intrat în concediu; avantaje fiscale.

Printre alte tipuri de tichete utilizate ca exemplu de bune practici pentru organizațiile din Republica Moldova menționăm **tichete pentru serviciile medicale**, **tichetele de asistență socială** și **tichetele sociale pentru grădiniță**. Tichetele de asistență socială garantează că persoanele vor achiziționa exact ajutoarele de care au nevoie (alimente, produse de igienă, rechizite, materiale de construcții), iar tichetele sociale pentru grădiniță sunt ca stimulente educaționale pentru copiii din familii defavorizate.

2. Motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil. Dacă condițiile generale de muncă sunt reglementate de legislația în vigoare (Codul Muncii, contractele colective și individuale de muncă), atunci există un șir de alți factori ambientali care motivează angajații să lucreze mai bine și să le sporească nivelul de satisfacție.

În subcapitolul 2.1 am reflectat faptul că printre aspectele de bază luate în calcul la realizarea studiului "*Cele mai bune companii pentru care să lucrezi*", în frunte sunt plasate cele determinate de condițiile de lucru.

În acest sens, aici vom elucida aspectele *cadrului ambiental favorabil* care depășesc condițiile generale reglementate.

Crearea camerelor de odihnă special amenajate pentru angajați face parte din politica de motivare a personalului. Acestea încurajează pauzele mintale și fizice ale angajaților, pentru ca aceștia să se relaxeze. Pentru creșterea satisfacției angajaților spațiile de odihnă pentru salariați pot fi dotate cu: aparat pentru cafea/ceai; fructe și legume proaspete; locuri pentru a lua masa; jocuri intelectuale; decorații speciale; scaune, canapele confortabile pentru relaxare; televizor; veselă pentru mici celebrări ale angajaților etc.

Amenajarea locurilor de muncă într-un stil deosebit, cât și asigurarea cu utilaj modern și performant crește satisfacția pentru locul de muncă. Condițiile de muncă superioare mediei, echipamentul și utilajul modern, deseori se includ în oferta angajatorilor pentru a atrage și angaja specialiști calificați.

Printre avantajele camerelor de odihnă pentru angajați menționăm atât creșterea productivității acestora, socializarea angajaților și schimbarea mediului de lucru, cât și alte aspecte (Figura 3.9).

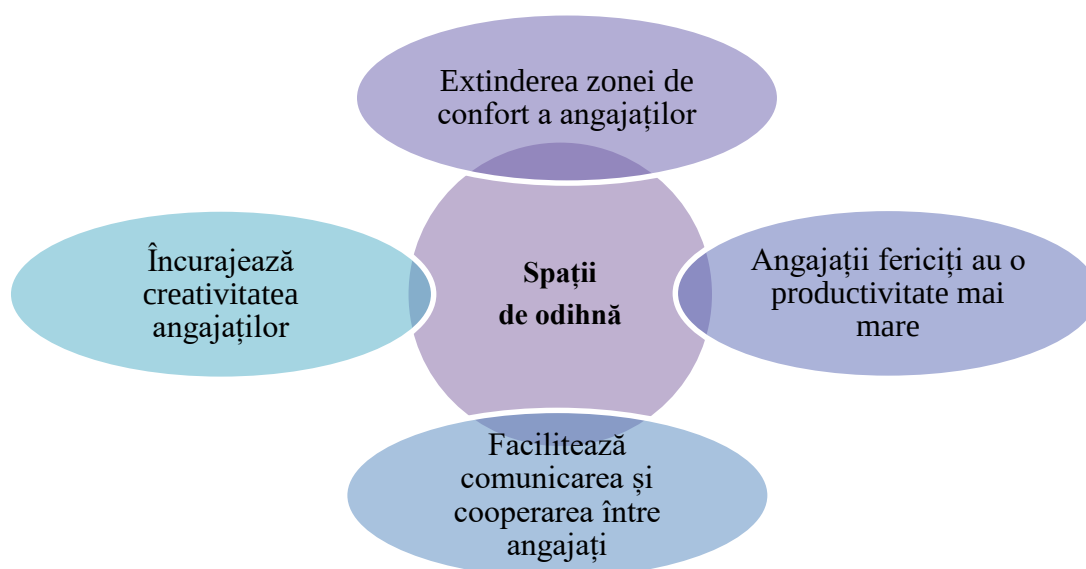


Fig. 3.9. Avantajele spațiilor de odihnă pentru angajați

Sursa: Elaborat de autor

În concluzie, menționăm că angajatorii nu trebuie să aibă cea mai avansată cameră de odihnă din lume pentru a crește productivitatea și a menține angajații fericiți. Cu toate acestea, dacă fac efortul de a crea un loc unde lucrătorii se pot relaxa cu adevărat și se pot reîmprospăta, aceștia vor recompensa cu o muncă mai bună și o mai mare satisfacție.

Culorile sunt foarte importante, atât pentru mobilierul de lucru, cât și pentru pereții spațiilor de lucru. Întregul ambient poate fi schimbat sau înveselit cu ajutorul culorilor de pe pereți, dar și a tapetului sau a autocolantelor decorative. Culorile pot elimina stresul și crește productivitatea muncii. Creșterea productivității, spun specialiștii, este determinată de tonurile de

roșu și portocaliu, iar folosirea culorilor complementare vor mări energia. Colorarea spațiilor de lucru poate fi realizată și prin folosirea accesoriilor colorate.

Astfel, *cadrul ambiental* este un instrument eficient de motivare și creștere a satisfacției angajaților prin cheltuieli reduse sau investiții de o singură dată.

3. Team building-ul ca motivație a lucrului în echipă. Oamenii lucrează rareori singuri, în izolare unii față de ceilalți, ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situațiile sociale și, aproape fiecare membru al unei organizații este parte a unuia sau mai multor grupuri. Munca, în sine, reprezintă – de cele mai multe ori – o construcție de grup și, în acest mod, pentru ca organizația să înregistreze performanțe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaților prin apartenența acestora la echipe de lucru consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei [109, p. 192].

Team building-ul este un termen colectiv pentru diferite tipuri de activități folosite pentru a îmbunătăți relațiile sociale și pentru a defini roluri în cadrul echipelor, implicând adesea sarcini de colaborare. Este diferită de formarea echipei, proiectată de manageri și un partener de afaceri pentru a îmbunătăți eficiența, mai degrabă, decât relațiile interpersonale [160].

Definiția generală pentru această noțiune vizează:

- *Orientarea spre obiectivele organizației;*
- *Construirea unor relații de lucru eficiente;*
- *Reducerea ambiguității rolului membrilor echipei;*
- *Găsirea de soluții la problemele echipei* [161].

Team building-ul în organizații reprezintă o abordare generală în ceea ce privește îmbunătățirea performanței. Implicarea angajatului este eficientă deoarece angajații se bucură de activități de rezolvare a problemelor, iar soluționarea problemelor creează beneficii. De asemenea, activitățile competitive încurajează o perspectivă bazată pe rezultate.

Toate echipele au nevoie de motivare, consolidarea relațiilor, colaborare. De aceea, pentru a accelera sau, uneori, determina procesul de consolidare și întregire a echipei majoritatea companiilor organizează *team building-uri*.

Team building-ul este unul dintre cele mai eficiente metode de motivare non-financiară a angajaților. Beneficiile sunt atât ale angajaților, cât și ale companiei, deoarece aceasta își va forma, astfel, o echipă care își cunoaște valorile, potențialul și care e capabilă să ducă la bun sfârșit o sarcină dată.

În cadrul unui *team building* pot fi efectuate activități care includ jocuri în echipă, fiecare având un rol important în consolidarea acesteia. Jocurile sunt foarte importante și fiecare are un rol stabilit în funcție de nevoile de dezvoltare și de perfecționare a angajaților companiei. Cu

ajutorul jocurilor se pot găsi punctele forte ale fiecărui membru al echipei, ajutându-l să se integreze, să își descopere punctele comune cu ceilalți colegi, influențând în mod pozitiv moralul echipei și ajutându-l să performeze mai eficient, rezultatele echipei fiind astfel mai bune.

Team building-ul este o nouă metodă de motivare a angajaților, dar și de îmbunătățire a relației dintre angajați și organizație.

Fiecare organizație va aborda un *team building* în funcție de stilul său propriu, de nevoi și de așteptări sau de felul în care sunt văzute de membrii echipei relațiile cu ceilalți membri ai echipei, însă, e posibil ca tocmai un *team building* să ducă la schimbarea sau dezvoltarea unei alte fațete a unei persoane, mai atractivă decât cea cu care și-a obișnuit colegii. Cu siguranță, acesta poate fi tipul de „eveniment” care va consolida echipa, va apropia colegii și va îmbunătăți relația angajat-angajator.

Team building-ul poate fi realizat sub formă de:

- *program de team building obișnuit*, în care toate activitățile desfășurate vor avea un caracter activ. Toți participanții vor fi implicați în variate activități de fortificare a spiritului de echipă. Activitățile vor avea un caracter distractiv, dar și cu implicații pozitive asupra interacțiunii interpersonale și profesionale la locul de muncă și asupra climatului organizațional, în general;
- *program de team building și elemente de training cu diverse genericuri*: Modalități de cooperare eficientă în echipă; Dezvoltarea relațiilor armonioase între membrii grupului; Leadership pentru performanțe înalte etc. De asemenea, multe exerciții de team building pot avea ca scop expunerea și abordarea problemelor interpersonale din cadrul grupului.

Activitățile de *team building* pot fi desfășurate atât într-un spațiu închis, în încăperile organizațiilor, cât și în spații deschise.

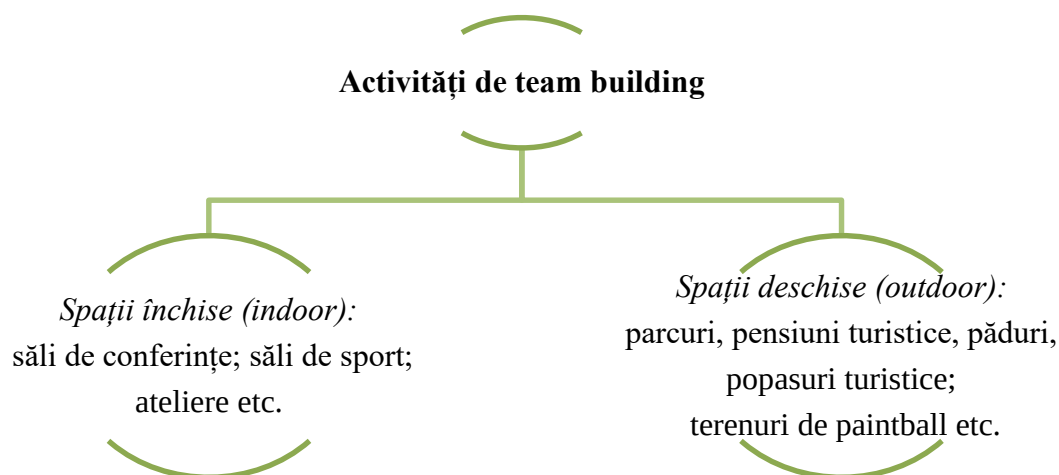


Fig. 3.10. Cadrul de desfășurare a activităților de *team building*

Sursa: Elaborat de autor

În ultimii ani și-au făcut apariția diverse firme care prestează activități de team building, inclusiv pe piața Republicii Moldova. Acestea oferă servicii în funcție de necesitățile și cerințele pe care angajatorii le înaintează.

Team building-ul în interior poate oferi sprijin valoros conferințelor, atelierelor și seminarelor sau ca evenimente de sine stătătoare. Multe dintre aceste activități de team building au fost concepute pentru a avea ca rezultat o varietate de consecințe: îmbunătățirea comunicării; creșterea moralului echipei; îmbunătățirea relațiilor de echipă; dezvoltarea creativității.

Printre activitățile de team building oferite de firmele specializate în prestarea astfel de servicii sunt:

- *crearea unui calendar*, activitate ce presupune formarea unei echipe creative pentru a produce un calendar pentru biroul angajaților, tema fiind orientată spre propria firmă sau orice temă distractivă. Durata sesiunii este de 2-4 ore, iar numărul participanților depășește 10 persoane și poate ajunge la 200 de indivizi;

- *designul ceramicii* este o activitate creativă de creație a echipei care stimulează inovația și încurajează o mai mare muncă în echipă. Poate dura de la 1 oră până la 3 ore, cu un număr de la 10 la 80 participanți;

- *pregătirea ciocolatei*, o activitate educativă și creativă, în același timp. Cu o durată de până la 5 ore, această activitate poate antrena de la 5 până la 200 persoane [154].

Activitățile de team building în aer liber sunt incredibil de populare, în special în lunile de vară. Evenimentele acoperă o serie de formare diferită - de la activitățile tipice legate de teamă, cum ar fi sporturile la țară și vânătoarea de comori, până la activități de team building în aer liber bazate pe teorie, cum ar fi "The Krypton Maze" și "All For One". De cele mai multe ori identificarea locațiilor este inclusă în serviciile firmelor prestatoare de activități de *team building*. Astfel, există diverse activități și jocuri de *team building* care motivează și antrenează angajații în fortificarea coeziunii de grup, ceea ce, în mod evident, duce la creșterea performanțelor organizațiilor.

Dintre cele mai populare jocuri de *team building* selectate menționăm:

- *Colajul* este un joc de "spargere a gheții", o activitate creativă, ideală pentru primii pași în relaționare cu ceilalți colegi. Participanții la joc vor primi 3 reviste, iar responsabilitatea lor este să creeze un colaj folosind literele și imaginile regăsite în reviste, pentru a arăta care este semnificația, scopul sau rolul companiei la care lucrează, în opinia lor. Această activitate are scopul de a ajuta participanții să își descopere talente, calități sau defecte comune, dar și

opinii și teorii comune. La fel, ca și în cazul celorlalte activități, *colajul* va trebui să fie prezentat de către o persoană desemnată din fiecare echipă.

- *Turnul Babel* este una din cele mai competitive și amuzante activități individuale creative. Scopul jocului este de a construi un turn, cât mai înalt, cu ajutorul unor cuburi sau a unor navete. Membrii fiecărei echipe vor trebui să găsească modalități prin care să adauge cuburi la cele mai mari înălțimi, fără ca turnul să se prăbușească.
- *Terenul minat*, conceput pentru dezvoltarea încrederii angajaților, jocul *terenului minat* este binecunoscut din jocurile pe calculator și poate fi transpus în realitate. În timpul acestuia, se vor forma echipe de câte doi participanți. Unul dintre aceștia nu poate vorbi, iar celălalt nu poate să își atingă partenerul și să intre pe terenul minat. Vor fi distribuite în mod aleatoriu mine formate din bile sau conuri, iar participanții trebuie să le evite pentru a nu exploda.
- *Pătratul*, participanții vor fi împărțiți pe echipe și vor fi legați la ochi. Cu ajutorul unei sfori, aceștia vor trebui să formeze un pătrat, în timp ce se află poziționați cu spatele la ceilalți participanți.
- *Big picture*, și această activitate presupune munca în echipă. Membrii fiecărei echipe vor folosi pensule, vopsele și diferite instrucțiuni pentru a picta o anumită porțiune dintr-un tablou. Participanții trebuie să picteze propria lor parte în așa fel încât liniile și culorile să se potrivească cu părțile celorlalte echipe.

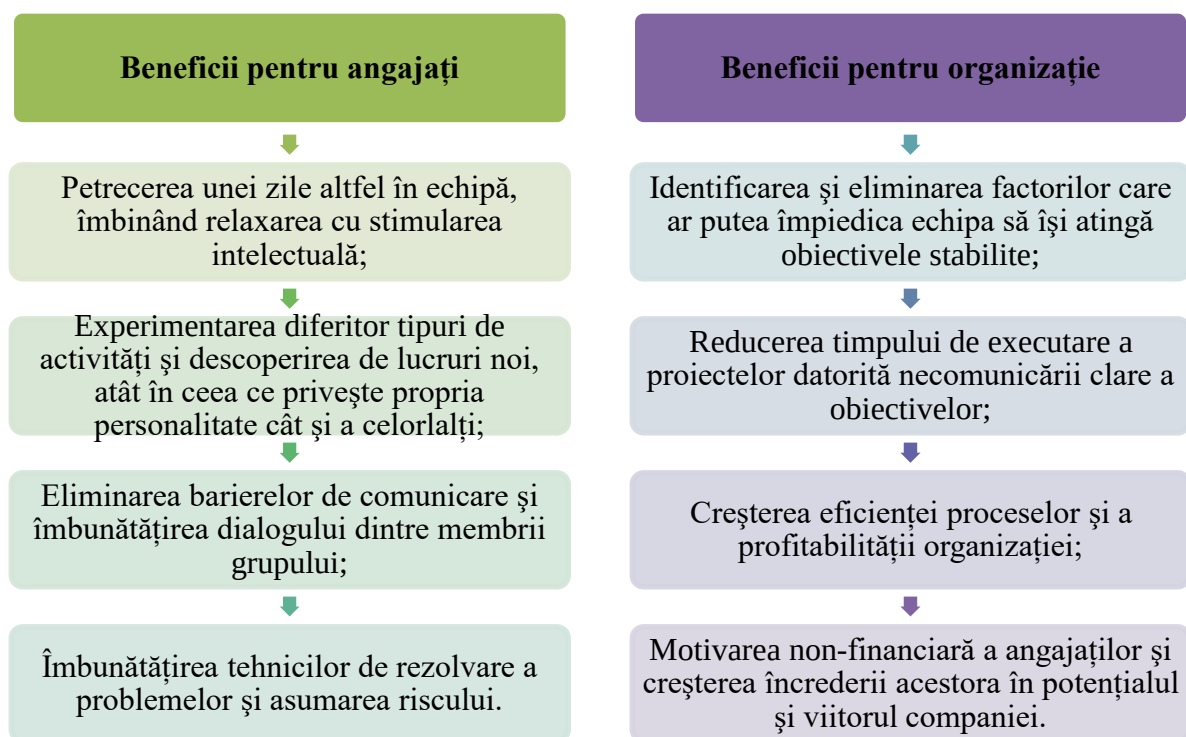


Fig. 3.11. Beneficiile *team building*-ului pentru angajați și organizație

Sursa: Elaborat de autor

În concluzie, menționăm că beneficiile *team building*-ului sunt evidente atât pentru angajați, cât și pentru organizație (Figura 3.11).

4. Transferarea pe orizontală în detrimentul transferării pe verticală. Promovarea pe scară ierarhică (pe verticală) nu este singura modalitate motivațională care crește satisfacția angajaților. Trecerea salariaților de la un post la altul diminuează rutina la locul de muncă și duce la creșteri ale productivității în organizație.

Transferarea pe orizontală (rotația posturilor) le permite angajaților acumularea experienței pe mai multe domenii, proiecte, activități, dar în același timp e vorba și despre transfer de responsabilitate. Aceasta poate antrena atât extinderea postului, cât și îmbogățirea acestuia.

Specificul procesului de producție în cadrul firmelor analizate de noi în lucrare ("Viorica-Cosmetic" SA, "Top Fashion" SRL, "Luxstore" SRL) permite implementarea programelor de rotație a posturilor la nivelul muncitorilor din secțiile de producție. Avantajele rotației posturilor pentru firmele menționate constau în aceea că activitatea salariatului devine mai variată și capătă o mai bună viziune asupra activității de ansamblu din atelier, secție, firmă.

Transferarea pe orizontală favorizează învățarea și dezvoltarea profesională a angajaților în timp ce lucrează. Beneficiile acesteia pentru angajați sunt atât de natură motivațională cât și de natură comportamentală (Figura 3.12).

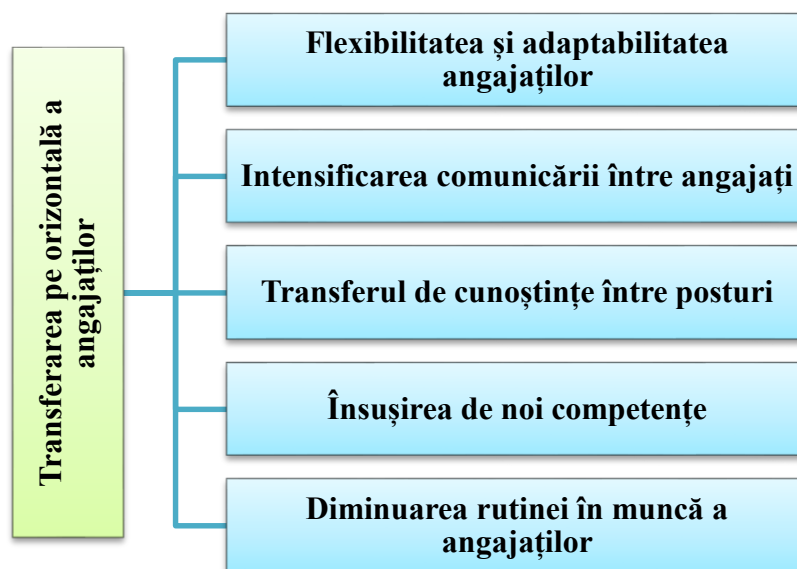


Fig. 3.12. Beneficiile transferării pe orizontală pentru angajați

Sursa: Elaborat de autor

Îmbogățirea postului, este utilizată mai ales în scopul creșterii motivației intrinseci.

Combinarea sarcinilor între angajați, care poate conduce la creșterea și diversificarea aptitudinilor, stabilirea de relații directe cu clienții, precum și cu persoane din interiorul organizației, reducerea supravegherii și dependenței față de alții, reprezintă tot atâtea direcții în

care se poate acționa pentru a stimula interesul pentru muncă, satisfacția față de muncă și rezultatele ei [24].

O abordare apropiată de *îmbogățirea postului* vizează *extinderea postului*, care reprezintă creșterea întinderii postului adică mărirea cantității sarcinii de executat.

5. Ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților. Ratingul este o metodă de comparare simplă a angajaților prin ierarhizarea și ordonarea acestora în sens descrescător, de la cel mai bun la cel mai puțin bun, în funcție de un anumit criteriu sau un ansamblu de criterii stabilite de managerii firmei [15, p. 258].

În opinia noastră, acesta poate fi inclus în categoria instrumentelor motivaționale, deoarece angajații pot primi recompense în funcție de locul sau calificativul primit. Un rating foarte bun pentru un angajat înseamnă performanțe înalte sau atingerea standardelor stabilite de către angajator.

În baza ratingului, angajații pot fi divizați în diverse categorii și stimulați financiar sau non-financiar. Locurile atribuite pot fi în funcție de punctajul obținut pentru fiecare criteriu, iar recompensele oferite pot diferenția de la angajat la angajat (locul I, o anumită recompensă, locul II altă recompensă etc.) sau pe nivele de rating (angajații de pe primele 3 locuri, primele 5 sau 10 locuri primesc aceleași recompense). Ratingul poate fi materializat și prin nota oferită de către manageri angajaților pentru a-i motiva să-și crească performanțele și să muncească mai bine.

Desigur, atribuțiile postului sunt diferite pentru diverși angajați, însă, în contextul în care aceștia activează în aceleași funcții (de exemplu, vânzător, operator la casă, muncitor în secția de producție, medic, profesor), atunci identificarea criteriilor pentru rating este mai obiectivă.

Ținând cont de faptul că în capitolul II am analizat politica motivațională a mai multor agenți economici din Republica Moldova, ne propunem să elaborăm două **modele de rating** pentru vânzătorii magazinelor specializate ale "Viorica-Cosmetic" SA, companie cu tradiții în producerea și comercializarea produselor cosmetice, cu un număr de peste 200 de angajați și un alt model de fișă de evaluare a performanțelor muncitorilor (aproximativ 80 persoane) din secția de producție a SRL "Luxtore", care se ocupă cu fabricarea de articole de îmbrăcăminte.

În acest caz poate fi elaborat un top descrescător de ierarhizare a tuturor angajaților sau pot fi stabilite trei niveluri de rating:

- "nivel înalt/rating înalt" – 45-55 puncte;
- "nivel mediu/rating mediu" – 35-44 puncte;
- "nivel redus/rating redus" – 34 puncte și mai puțin.

Acordarea recompenselor în funcție de rating conduce la optimizarea cheltuielilor pentru motivare în contextul în care se vor acorda recompense doar angajaților din fruntea

clasamentului, de exemplu primilor 3, 5 sau 10 angajați sau celor care au un "nivel înalt" al ratingului. Acest lucru îi poate motiva pe ceilalți angajați să depună eforturi mai mari pentru a ajunge în fruntea clasamentului. În același timp, managerii trebuie să țină cont și de faptul că ratingul angajaților poate fi și un instrument demotivant, dacă criteriile sunt neclare sau se consideră prea subiectivă evaluarea, fiecare punct acordat va trebui justificat și asigurată transparența rezultatelor celor evaluați.

Tabelul 3.4. Criterii de stabilire a ratingului angajaților

Nr. d/o	"Viorica-Cosmetic" SA (vânzător magazine specializate)		"Luxore" SRL (cusător secția de producție)	
	Criteriu	Metodologie de acordare a punctajului	Criteriu	Metodologie de acordare a punctajului
1.	Nivelul realizării atribuțiilor postului	1-5	Nivelul realizării atribuțiilor postului	1-5
2.	Număr de reclamații de la clienți	-2 puncte pentru fiecare reclamație	Număr de rebuturi	-2 puncte pentru fiecare rebut
3.	Gradul de satisfacție al clienților	1-5	Volumul activității desfășurate	1-10
4.	Volumul vânzărilor	1-10	Operativitate în desfășurarea activităților	1-5
5.	Comunicarea amabilă cu clienții și nivelul de deservire al acestora	1-10	Calitatea lucrărilor	1-10
6.	Colegialitate, corectitudine în raporturile de muncă	1-5	Colegialitate, corectitudine în raporturile de muncă	1-5
7.	Disponibilitatea de a presta ore suplimentare	1-5	Disponibilitatea de a presta ore suplimentare	1-5
8.	Respectarea politicilor de deservire ale companiei	1-5	Manifestarea inițiativei în procesul de muncă	1-5
9.	Intenția de perfecționare și dezvoltare profesională	1-5	Intenția de perfecționare și dezvoltare profesională	1-5
10.	Gradul de realizare a obiectivelor	1-5	Gradul de realizare a obiectivelor	1-5
<i>Total punctaj maxim</i>		55		55

Sursa: Elaborat de autor

O altă tactică a angajatorilor în contextul evaluării performanțelor și motivării în funcție de nivelul acestora se poate axa pe ridicarea nivelului performanțelor, astfel ca angajații să tindă spre alte obiective. De fapt, ridicându-se "plafonul" volumului de vânzări, a volumului de

producție fabricat sau standardele de calitate, un număr mai mic de angajați vor primi recompense pentru performanțe înalte.

Astfel, am observat că ratingul este o metodă nu numai de a măsura performanțele, ci și un instrument viabil motivațional.

În sinteza acestui subcapitol precizăm că cele cinci instrumente motivaționale prezentate mai sus pot avea atât părți pozitive (avantaje), cât și anumite limite de adoptare pentru angajați și implementare pentru angajatori (Tabelul 3.5).

Tabelul 3.5. Avantajele și limitele implementării instrumentelor și tehnicilor motivaționale

Instrumente, tehnici de motivare	Avantaje		Limite	
	Pentru angajator	Pentru angajat	Pentru angajator	Pentru angajat
Implementarea sistemului de tichete pentru angajați.	O formă economică de motivare; Exonerarea de taxe și impozite; Crește gradul de implicare a salariaților	Asigurarea condițiilor de alimentație și de muncă decente	Lipsa cadrului legislativ; Identificarea partenerilor (localurilor, magazinelor)	Reducerea posibilității de alegere dintr-un număr restrâns de oferte
Motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil	Creșterea productivității muncii	Crește satisfacția în muncă	Cheltuieli suplimentare de amenajare	-
Team buildingul ca motivație a lucrului în echipă	Motivarea non-financiară a angajaților și creșterea încrederii acestora în potențialul și viitorul companiei	Activități deosebite de cele desfășurate, de obicei	Identificarea cadrului de desfășurare sau a firmei prestatoare de servicii	Reticențe de implicare în astfel de activități
Transferarea pe orizontală în detrimentul transferării pe verticală	Instruirea angajaților în cadrul companiei și reducerea cheltuielilor de formare profesională	Acumularea experienței pe mai multe domenii	Activități diferențiate ce nu permit fluctuația internă a angajaților	Lipsa interesului angajatului pentru altfel de activități decât cele executate zilnic
Ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților	Stabilirea unor standarde înalte de performanță	Competiția motivează angajații	Identificarea unor criterii concrete, obiective de evaluare	Unii angajați nu tind a fi în fruntea clasamentului

Sursa: Elaborat de autor

În subcapitolul următor, vom aborda demersul motivațional al angajaților prin prisma optimizării etapelor acestuia.

3.3. Rolul și implicațiile managerilor în redimensionarea demersului motivațional al personalului

Motivarea și antrenarea personalului este un mijloc important pentru obținerea performanțelor organizațiilor. Ținând cont de faptul că motivarea este un proces complex, construcția demersului motivațional al angajaților va fi realizată de către manageri astfel încât să conducă la atingerea performanțelor scontate în termeni optimi.

Metodologia de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului din cadrul întreprinderii este obiectul cercetărilor multor savanți din domeniu. De exemplu, autorii A. I. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanova, M. B. Lovceva propun următoarele etape ale tehnologiei de formare a sistemului de motivare:

1. *Diagnosticul sistemului de motivare existent;*
2. *Formularea obiectivelor și principiilor;*
3. *Elaborarea sistemului de stimulente materiale;*
4. *Elaborarea sistemului material non-financiar de stimulare;*
5. *Dezvoltarea sistemului de stimulare nematerială;*
6. *Elaborarea actelor normative interne ale noului sistem de motivare* [170, apud 102, p. 28].

Alți autori, axându-se pe teoriile motivaționale propun abordări teoretice de construcție a sistemului motivațional.

Reieșind din studiul efectuat în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova, descris în subcapitolele 2.2 și 2.3, considerăm oportun să redimensionăm aceste demersuri prin adaptarea lor la întreprinderile "Top Fashion" SRL și "Luxlore" SRL, iar prin generalizare la categoria de întreprinderi din sectorul IMM.

Promovarea unor noi metode și tehnici de management, schimbarea culturii organizaționale orientată spre un management motivațional eficient, îmbunătățirea performanțelor angajaților și a celor organizaționale solicită schimbarea/redimensionarea sistemului motivațional al întreprinderilor menționate mai sus.

În *Figura 3.13* este prezentată spirala îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii.

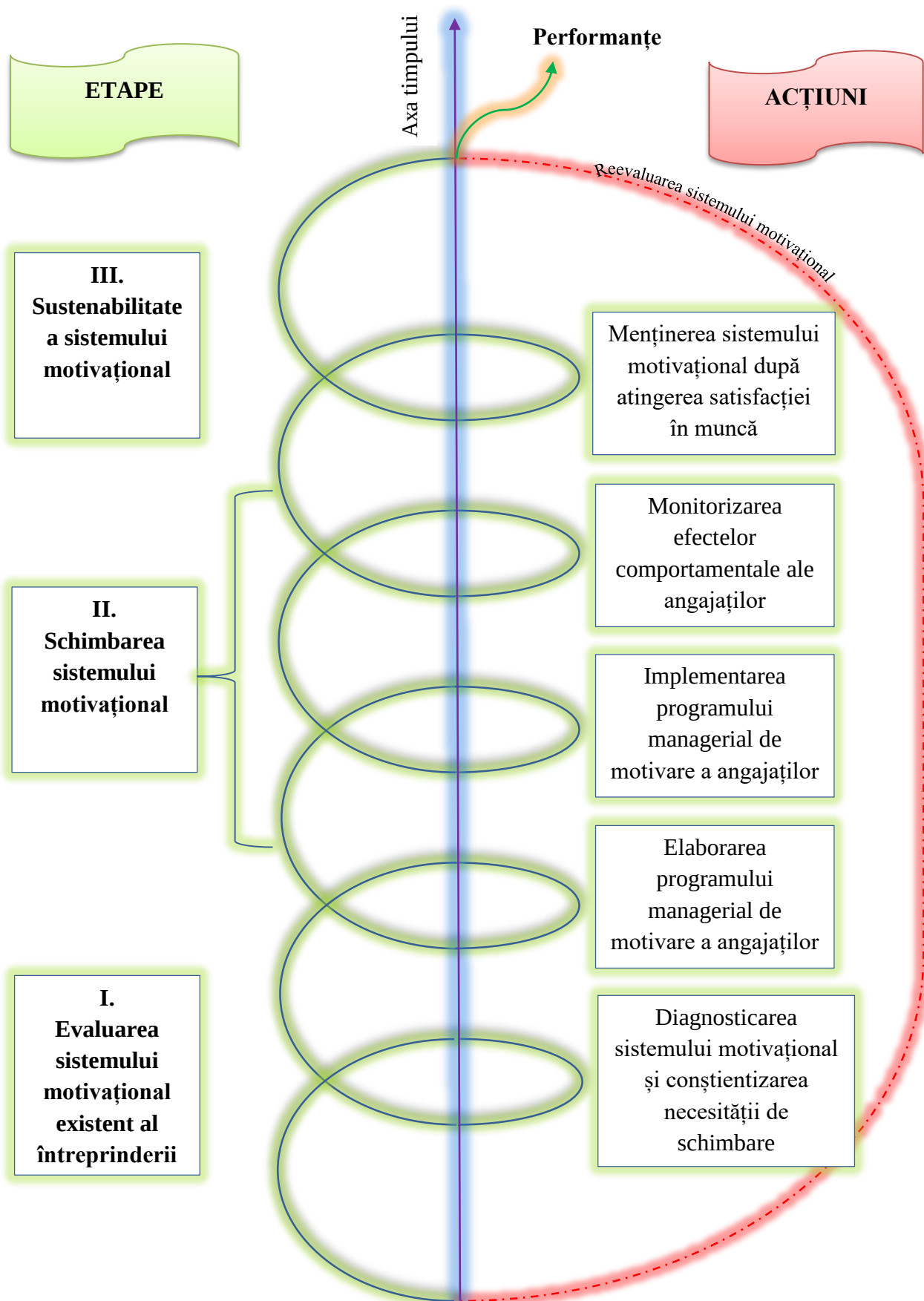


Fig. 3.13. Spirala îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii
Sursa: Elaborat de autor ca model al demersului motivațional pentru "Top Fashion" SRL și
 "Luxore" SRL

Vom ține cont de faptul că managementul motivațional stabilește orice demers motivațional, pentru a fi eficient trebuie respectate anumite reguli de bază:

- comportamentul recompensat se repetă, iar cel sancționat nu se va mai repeta;
- pentru ca un factor să fie motivațional este necesar ca angajatul să creadă că îi va satisface o nevoie;
- un comportament recompensat constituie o motivație mai puternică decât unul sancționat;
- comportamentul dorit este mai probabil dacă recompensa intervine imediat [35, apud 15, p. 293].

I. Evaluarea sistemului motivațional existent al întreprinderii. La această etapă va fi realizat un *diagnostic al sistemului motivațional existent* și conștientizarea necesității de schimbare. Atât datele studiului prezentat în capitolul II, cât și analiza resurselor umane ale celor două întreprinderi ne conduce spre realizarea unui profil psiho-motivațional al angajaților acestora.

Tabelul 3.6. Profilul psiho-motivațional al angajaților întreprinderilor
"Top Fashion" SRL și "Luxstore" SRL

<i>Angajații "Top Fashion" SRL</i>	<i>Angajații "Luxstore" SRL</i>
Au un nivel al satisfacției în muncă înalt	Au un nivel al satisfacției în muncă mai aproape de mediu
Optează pentru siguranța locului de muncă în defavoarea posibilităților de dezvoltare personală	Satisfacția în muncă este un motiv important de menținere în această organizație
Pun accent pe relațiile constructive stabilite între ei	Plasează adaosurile și sporurile la salariu în topul importanței recompenselor în activitatea profesională
Consideră salarizarea în <i>acord progresiv</i> cea mai potrivită formă de salarizare după care ar vrea să fie remunerați	Consideră salarizarea în <i>regie</i> (conform timpului lucrat) cea mai potrivită formă de salarizare după care ar vrea să fie remunerați
Consideră salariul mai mic în raport cu munca executată	Consideră salariul mai mic în raport cu munca executată
Oportunitățile de avansare în carieră îi stimulează să lucreze mai bine	Recunoașterea meritelor îi stimulează să lucreze mai bine
Sunt orientați spre succes, știind ce se așteaptă de la ei	Apreciază comunicarea armonioasă în procesul muncii
Sunt încurajați să-și expună părerile și opiniile	Sunt încurajați să-și expună părerile și opiniile

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului realizat

Politica de motivare a angajaților este inclusă în strategia generală a firmei, sistemul de recompense fiind unul nu foarte variat, bazat mai mult pe unele recompense de natură financiară. Nici una dintre firmele date nu acordă facilități suplimentare pentru petrecerea timpului liber și rareori acordă zile libere cu ocazia evenimentelor personale. Firma "Top Fashion" SRL oferă

angajaților zile libere cu ocazia sărbătorilor legale, uneori durata limitată a zilei de muncă. Ambele firme oferă concediu suplimentar neplătit angajaților lor.

Ținând cont de faptul că ambele firme au ca parteneri strategici clienți de peste hotare (în special țările europene), exigențele față de produsele fabricate sunt foarte mari, prin urmare, pentru asigurarea calității produselor, sunt oferite condiții de muncă foarte bune pentru atingerea performanțelor firmelor.

Sistemul motivațional al întreprinderii poate fi evaluat și pe dimensiunea *calității condițiilor de activitate*. Analizând mai multe surse informaționale vom propune managementului întreprinderii un chestionar privind evaluarea calității condițiilor de activitate profesională conform unor indici propuși divizați în 7 categorii: *colectivul de muncă; remunerarea muncii; locul de muncă; managementul întreprinderii; cariera de serviciu; garanții sociale; stimulente materiale (Anexa 20)*.

Angajații vor putea evalua indicii menționați pe fiecare categorie și per total, făcând o comparație cu matricea de specificație propusă la finalul chestionarului.

În acest caz se poate face o comparație și între categoriile de indici analizați, reflectând aspectele care trebuie îmbunătățite de către managementul întreprinderii.

II. Schimbarea sistemului motivațional. Necesitatea acestei etape rezidă în perfecționarea sistemului motivațional al firmelor orientat spre exigențele unui management motivațional și orientarea spre bunele practici europene. În același timp, optimizarea instrumentelor și metodelor motivaționale ale personalului vizează operarea anumitor schimbări.

Această etapă va fi realizată prin mai multe acțiuni ce vizează *elaborarea, implementarea și monitorizarea programului managerial de motivare*.

În ceea ce urmează vom prezenta un model de **Program managerial de motivare a angajaților** în întreprinderile din RM analizate, reieșind din specificul acestora și necesitățile lor motivaționale.

Perioada de implementare a programului este din luna mai 2017, până în luna mai 2018.

Scopul general al programului este de a crește nivelul de satisfacție al angajaților cu 1 punct pe scala atitudinală "*diferențiala semantică*" prezentată în *Figura 2.11*.

Obiectivele programului:

- *Analiza sistemului motivațional existent: necesitățile personalului, condițiile de activitate profesională, gradul de satisfacție;*
- *Asigurarea echitabilă a recompensării personalului;*
- *Formarea continuă profesională și personală a angajaților;*

- Consolidarea relațiilor de cooperare dintre angajați;
- Experimentarea implementării sistemului de tichete pentru angajați.

Tabelul 3.7. Designul Programului managerial de perfecționare a motivării angajaților

Nr. d/o	Obiectivele programului	Acțiuni de realizat	Responsabil	Resurse necesare	Indicatori de performanță
1.	Analiza sistemului motivațional existent: necesitățile personalului, condițiile de activitate profesională, gradul de satisfacție	Realizarea Chestionarului privind calitatea condițiilor de activitate profesională (Anexa 20)	Responsabil de personal	Chestionarul imprimat, calculator, imprimantă, program de analiză a datelor	Determinarea obiectivă a tabloului general al sistemului motivațional
2.	Asigurarea echitabilității a recompenselor personalului	Dezvoltarea sistemului recompenselor nonfinanciare: recunoașterea meritelor (diplome, scrisori de recunoștință), stimă, sarcini de muncă diversificate (extinderea și îmbogățirea postului) etc.	Directorul, contabilul șef, șeful de secție	Fondul de salarizare	Angajații devin mai motivați, crește satisfacția în muncă
		Achitarea salariului în termeni optimi (până la data de 5 a lunii următoare)			
		Tranșarea salariului în 2 părți proporționale achitate o dată la 2 săptămâni			
		Asigurarea transparenței fișei posturilor pentru toți angajații			
3.	Dezvoltarea profesională și personală a angajaților	Organizarea trimestrială la locul de muncă a atelierelor de lucru privind noile tendințe de pe piața articolelor de vestimentație	Șef secție producție	Sală de edințe menajată, atelier echipat	Creșterea implicării și interesului angajaților
4.	Consolidarea relațiilor de cooperare dintre angajați	Organizarea periodică a activităților de team building cu diverse ocazii: finisarea unei comenzi importante; sărbătorile pascale, sărbători naționale și profesionale	Directorul, responsabil de personal	Resurse financiare conform serviciile prestate de firmele de team building (350-400 lei persoană)	Îmbunătățirea comunicării între angajați, creșterea încrederii reciproce, evitarea oboselii cronice
		Amenajarea unui spațiu/camere de odihnă/spațiu de fumat pentru angajați			
5.	Experimentarea implementării sistemului de tichete pentru angajați	Acordarea tichetelor de masă sau a bonurilor de masă pentru prânz angajaților timp de o lună	Directorul		Monitorizare a creșterii productivității muncii

*Model de implementare în cadrul "Top Fashion" SRL și "Luxore" SRL

Sursa: Elaborat de autor

III. Sustenabilitatea sistemului motivațional. Sustenabil este un termen provenit din limba engleză (sustainable) și este utilizat cu precădere pentru a exprima faptul că, o anumită activitate sau un anumit proiect, în cazul nostru Programul managerial de motivare a angajaților, este viabil și se poate dezvolta prin forțele proprii. Un program sustenabil va fi și un program funcțional, iar un sistem este sustenabil atunci când consumă mai puțin decât este disponibil sau atunci când există resursele necesare pentru funcționarea sa optimă.

Sustenabilitatea este acel criteriu care va aduce credibilitate în procesul de evaluare a sistemului motivațional după implementarea cu succes a Programului managerial de motivare a angajaților.

Sustenabilitatea sistemului motivațional va asigura atât eficiența economică, cât și echitatea socială dintre angajați. Indiferent care este abordarea asupra sustenabilității sale, firma trebuie să respecte principiile potrivite care sprijină înțelegerea, dezvoltarea și realizarea corectă a acestora ca parte integrantă a strategiei sale generale. Un management al resurselor umane sustenabil va asigura organizațiilor economice un avantaj competitiv sustenabil.

Crearea zonei de confort a angajaților (confortul emoțional, confortul ambiental sau confortul financiar) și menținerea sistemului motivațional îmbunătățit și după obținerea satisfacției în muncă va conduce nemijlocit la atingerea obiectivelor scontate și la performanțe organizaționale ridicate.

Prin urmare, logica *Spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional* presupune două traiectorii:

- Menținerea sistemului motivațional îmbunătățit și după obținerea satisfacției în muncă care va conduce la performanțe înalte;
- Reevaluarea sistemului motivațional pentru identificarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale adecvate și eficiente organizației.

În *Figura 3.13* toate acțiunile menționate gravitează în jurul *axeii timpului*, intervalul căreia poate fi stabilit la discreția managerilor. Din considerentul că aceasta poate fi o spirală operațională sau strategică, schimbările sistemului motivațional pot fi operate pe parcursul unui an sau încadrate într-un orizont strategic de 5 ani și mai mult.

Modelul *Spirala îmbunătățirii continue a sistemului motivațional* este unul cu titlu de recomandare, managerii ținând cont de specificul activității organizației pe care o conduc, dar și de potențialul uman deținut. Ținem să menționăm aici, că un element important al motivării angajaților îl constituie și durata stagiului de muncă al angajaților. Atunci când o persoană are o vechime de muncă în firmă până la un an, mixajul motivelor în adoptarea unui comportament este cu totul diferit decât a celor care au o vechime de activitate în cadrul firmei ce depășește 5

sau chiar 10 ani. În acest caz *loialitatea* și *implicarea în muncă* sunt generate de o puternică încredere și o deplină acceptare a scopurilor și valorilor organizației, o dorință de a face eforturi considerabile pentru aceasta, o dorință puternică de a aparține organizației.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

În conformitate cu obiectivele 6-8 stabilite și prezentate în Introducerea tezei formulăm următoarele concluzii:

1. *Gestionarea eficientă și profesionistă a resurselor umane și dezvoltarea carierei* este una dintre prevederile Acordului de Asociere a Republicii Moldova cu Uniunea Europeană, prevedere de care țara noastră trebuie să țină cont. În acest context, organizațiile economice își vor elabora politica de resurse umane orientată spre o motivare eficientă și echitate socială preluând bunele practici ale companiilor europene cu un management motivațional performant.
2. Nivelul salarial și păstrarea locului de muncă rămân principalele motive de preocupare pentru salariații europeni. Cu un salariu minim de 2380 lei, puțin peste 100 de euro, Republica Moldova deține circa 5,03% din salariul minim al angajaților din Luxemburg (prima poziție în clasamentul țărilor europene) și 42,79% din salariul minim al Bulgariei (ultima în clasamentul salariului minim în statele membre ale UE).
3. Argumentul nostru în abordarea motivației personalului anume din perspectiva *dimensiunilor culturale* analizate de G. Hofstede rezultă din faptul că globalizarea și internaționalizarea pieței muncii au determinat mobilitatea ridicată a forței de muncă între țări; cultura organizațională este determinată de cultura managerială și de cea națională, prin urmare, managerii ca autori ai politicilor motivaționale vor ține cont de specificul cultural al țării în care își gestionează afacerile. Astfel, în Republica Moldova se atestă tendințe de aliniere la exigențele de funcționare a modelelor europene de management.
4. Analiza și sinteza bunelor practici motivaționale din cadrul companiilor internaționale și europene, denotă faptul că politica salarială nu este singurul element cu caracter mobilizator asupra comportamentului motivațional al angajatului. În acest context, *team buildingul ca motivație a lucrului în echipă, implementarea sistemului de tichete pentru angajați, motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil* sunt instrumente și mecanisme motivaționale viabile, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea performanțelor organizaționale.
5. Metodologia de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului din cadrul întreprinderii este obiectul cercetărilor multor savanți din domeniu. Unii se axează pe

diagnosticul sistemului de motivare existent și dezvoltarea acestuia parcurgând mai multe etape, alți autori, construiesc sistemul motivațional reieșind din teoriile motivaționale clasice.

6. În sectorul IMM, organizațiile economice abordează *procesul motivațional inconsecvent și sporadic*. Managerii, deseori, sunt orientați doar spre oferirea recompenselor angajaților, decât pe motivarea în sine. De aceea, promovarea unor noi metode și tehnici de management, schimbarea culturii organizaționale orientată spre un management motivațional eficient, îmbunătățirea performanțelor angajaților și a celor organizaționale solicită schimbarea/redimensionarea sistemului motivațional al întreprinderilor menționate mai sus.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În urma rezultatelor cercetării tezei de doctor *"Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova"* autorul a formulat următoarele concluzii generale:

1. În epoca competiției acerbe, managerii vor fi orientați în realizarea obiectivelor organizației și atingerea performanțelor acesteia prin prisma motivării cu succes a personalului. Creșterea performanțelor organizației depinde nu numai de investițiile în modernizarea proceselor de producție, echipamente și tehnologii informaționale, ci și de investițiile în oameni. [78, 79].
2. În opinia cercetătorilor din domeniu accentele preponderente care se pun în formularea noțiunii de motivație sunt: direcționarea comportamentului de către anumiți factori, starea interioară, direcții și obiective, efort și perseverență [11, 15, 32, 88, 141]. Cunoașterea motivelor reale ale angajaților, precum și acțiunile desfășurate de manageri cu scopul de a-i determina pe aceștia să utilizeze integral disponibilitățile fizice și intelectuale pentru atingerea nivelului de performanță stabilit, reprezintă marea schimbare de optică pe care o aduc antrenarea și motivarea lucrătorilor [75].
3. Satisfacția legată de muncă, satisfacția economică și cea psihosocială este un rezultat relevant al motivării personalului, dar și un indicator eficient sau ineficient de realizare. Salariul, condițiile de muncă, oportunitățile de dezvoltare profesională și personală, promovarea pe scară ierarhică sunt printre factorii cei mai importanți care produc satisfacții [77].
4. Legislația Republicii Moldova stipulează prevederi clare privind remunerarea muncii și alte beneficii oferite angajaților. Atât Codul Muncii, cât și alte acte normative, stabilesc salariul minim garantat, crearea condițiilor necesare și favorizarea formării profesionale și tehnice a salariaților, timpul de muncă și timpul de odihnă, sporuri de recompensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile, iar organizațiile economice autohtone aplică sisteme flexibile de salarizare, cât și acordă diverse stimulări pentru performanțe și succese în muncă [69].
5. Pentru unele companii autohtone aspectele, considerate fundamentale, ale politicii de personal, care vor spori competitivitatea, sunt cele legate de procesele de selectare, angajare, dezvoltare și menținere a personalului calificat, precum și pe crearea în colectiv a unui climat moral-psihologic favorabil pentru activitatea eficientă a subdiviziunilor. Ideile bune cu valoare de business sunt recompensate, iar angajații cu realizări mari au oportunitatea de a fi promovați și a se dezvolta profesional și personal [76].
6. Diagnosticarea aspectelor motivaționale, determinarea tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova a evidențiat faptul că, *gradul*

de satisfacție al angajaților este peste medie (3-3,65), pe o scală de la 1 (foarte redus), la 5 (foarte înalt); doar 13% dintre cei intervievați apreciază recompensele ca fiind echitabile în mare măsură în raport cu colegii de muncă, 43% apreciază echitatea recompenselor la nivel mediu, iar 23% în mică măsură; doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus etc. [72].

7. Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii. În perioada 2010-2016 cheltuielile pentru formarea profesională a angajaților la nivel național au crescut cu circa 76%, această creștere fiind foarte modestă în ultimii 3 ani [73].
8. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă, rămân a fi: salariul conform așteptărilor, recunoașterea meritelor și promovarea pe scara ierarhică, fiind susținute de siguranța locului de muncă și posibilitățile de dezvoltare profesională și personală, arată datele studiului efectuat.
9. Salariul minim în sectorul real al Republicii Moldova este de 17 ori mai mic decât mărimea salariului minim garantat reglementat în Luxemburg și de circa 2 ori mai mic decât cel al Bulgariei (ultima în clasamentul european în ceea ce privește mărimea salariului minim garantat), iar conform pronosticului efectuat în baza dinamicii nivelurilor efective și ajustate ale salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada a.a. 2010-2017, prognozele sunt destul de pesimiste. Astfel, cu așa o tendință salariul minim în sectorul real al angajaților din Republica Moldova va atinge nivelul celui din Bulgaria (4935 lei) abia în anul 2031, iar a celui din România (5700 lei), în anul 2035. Aceste date sunt un factor demotivațional considerabil [69].
10. Promovarea unor noi metode și tehnici de management, schimbarea culturii organizaționale orientată spre un management motivațional eficient, îmbunătățirea performanțelor angajaților și a celor organizaționale solicită schimbarea/redimensionarea sistemului motivațional al întreprinderilor [70].

Concluziile formulate evidențiază *problema științifică importantă soluționată* care constă în identificarea și implementarea de către manageri a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea sporirii performanțelor acestora.

În contextul completării aspectelor teoretice și practice de soluționare a problemei științifice importante propunem următoarele **recomandări**:

1. Schimbarea opticii managerilor în direcția cunoașterii motivelor reale ale angajaților, va contribui la identificarea celor mai eficiente instrumente și tehnici motivaționale care vor conduce la atingerea nivelului de performanță stabilit de către aceștia. Astfel, se recomandă managerilor organizațiilor incluse în studiu să efectueze periodic studii cantitative și calitative pentru a cunoaște motivele și potențialul angajaților în vederea eficientizării tehnicilor motivaționale.
2. Managerii organizaționali vor respecta literalmente toate prevederile normative și legislative care reglementează raporturile de muncă în scopul creșterii satisfacției economice și psihosociale a angajaților.
3. Politica motivațională a angajaților se va regăsi în cadrul politicii de personal a organizației economice și va fi corelată cu strategiile de dezvoltare a acesteia, deoarece rezultatele studiului în rândul organizațiilor economice autohtone au evidențiat faptul că o parte din personalul managerial (33%) au menționat că nu au o asemenea politică sau nu cunosc despre existența unei asemenea politici în cadrul firmei lor.
4. Managerii întreprinderilor implicate în studiu vor analiza rezultatele acestuia și vor lua măsuri de: *îmbunătățire a gradului de satisfacție, asigurare a echității recompenselor, îmbunătățirea comunicării organizaționale și a transparenței decizionale, reevaluare a sistemului de recompense financiare și nonfinanciare, preluare a bunelor practici motivaționale ale companiilor europene* descrise în capitolul 3.2.
5. Tendința de asociere a Republicii Moldova la Uniunea Europeană impune statului și ajustarea salariilor la nivelul celor din spațiul comunitar, deoarece comparând salariile minime dintre cele 28 state membre ale UE și RM, observăm că acesta (salariul minim în RM) deținea în ianuarie 2017, o pondere de 5,03% din salariul minim al Luxemburgului sau 42,79% din cel mai mic salariu minim din Uniunea Europeană, cel al Bulgariei (235 euro). Majorarea semnificativă a salariului minim, care pentru sectorul bugetar, de facto, poate majora veniturile unui număr semnificativ de salariați, iar pentru sectorul real ar duce la o reflectare mai veridică a nivelurilor veniturilor poate contribui la sporirea motivației angajaților.
6. Managerii organizațiilor autohtone vor aborda motivația personalului și din perspectiva dimensiunilor culturale, deoarece globalizarea și internaționalizarea pieței muncii au determinat mobilitatea ridicată a forței de muncă între țări. Reducerea distanței față de putere, încurajarea individualismului angajaților, atenuarea indicelui de evitare a incertitudinii, promovarea orientării pe termen lung a angajaților sunt valențele dimensiunilor culturale ale angajaților de care managerii vor ține cont în scopul racordării la dimensiunile europene.

7. Implementarea de către managerii organizațiilor economice a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ce țin de *team building ca motivație a lucrului în echipă, sistemul de tichete pentru angajați, motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil, transferarea pe orizontală, ratingul angajaților*, în opinia noastră, poate conduce la creșterea performanțelor organizaționale.
8. Managerii organizațiilor incluse în studiu se vor orienta spre îmbunătățirea continuă a sistemului motivațional din cadrul întreprinderilor prin pilotarea, ulterior adoptarea *Spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii*, elaborată de autor ca model al demersului motivațional, reieșind din faptul că în cadrul ÎMM procesul motivațional este abordat inconsecvent și sporadic.

BIBLIOGRAFIE

1. Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, 2014. Disponibil: <http://www.mfa.gov.md/img/docs/Acordul-de-Asociere-RM-UE.pdf> (vizitat 18.07.2017)
2. Androniceanu A. Management public. București: Editura Economică, 1999. 240 p.
3. Armstrong M. Managementul resurselor umane. Manual practic. București: Codecs, 2003. 272 p.
4. Baieșu M. Managementul resurselor umane. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM, 2003. 188 p.
5. Bărbulescu C., Gavrilă T., Lefter V. etc. Economia și gestiunea întreprinderii. Ediția a II-a îmbunătățită și adăugită. București: Editura Economică, 1999. 416 p.
6. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. București: Editura Economică, 1999. 310 p.
7. Belostecnic Gr., Chistruga B., Iliadi Gh. Competitivitatea și creșterea economică în contextul economiei bazate pe cunoaștere, integrării regionale și europene. În Revista: *Academos*, nr. 1(32), Chișinău, 2014, p. 11-16
8. Belostecnic Gr. Creșterea competitivității economice – condiție obligatorie de accelerare a procesului de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: *Management General*. Brașov, Volumul 18, 2013. p. 20-37.
9. Bîrcă A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2016. 320 p.
10. Bîrcă A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Chișinău: Editura ASEM, 2015. 334 p.
11. Bîrcă A., Baieșu M., Abramihin C. Managementul resurselor umane. Abordare aplicativă. Studii de caz. Integrame. Probleme. Teste. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 133 p.
12. Bîrcă A. Managementul resurselor umane în context internațional. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 330 p.
13. Bîrcă A. Managementul recompenselor. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 343 p.
14. Bîrcă A. Asigurarea securității și sănătății în muncă în cadrul organizațiilor autohtone prin prisma politicii Uniunii Europene. În: *Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice*. Chișinău: Academia de Științe a Moldovei, nr. 1. /2013. p. 127-135.
15. Bîrcă A. Managementul resurselor umane, Chișinău: Editura ASEM, 2005. 522 p.
16. Bîrcă A. Abordarea strategică a resurselor umane în cadrul organizațiilor. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2005, ediția a III-a. p. 48-52

17. Bîrcă A. Implicațiile managementului resurselor umane în contextul globalizării. În: Integrarea europeană și competitivitatea economică. Simpozionul internațional din 23 - 24 septembrie 2004, vol. I. Chișinău: ASEM, 2004. p. 36 - 40
18. Bîrcă, A. Salarizarea personalului. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM, 2001. 155 p.
19. Bîrcă A. Implicații motivaționale privind valorificarea potențialului uman în cadrul organizațiilor. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, 2001, ediția I, vol. I, p. 214-217
20. Bîrcă A., Nastase M. Potențialul forței de muncă – politica de salarizare – costul vieții în economia de tranziție. În: Economica. Chișinău, 2000, nr. 1. p. 78 - 84
21. Bîrcă A. Conexiunea ”motivare-recompensare” în managementul resurselor umane. În: Statul, societatea, omul: realizări și probleme ale tranziției. Chișinău: Academia de Științe a Republicii Moldova, 1998. p. 195-197
22. Bonciu C. Instrumente manageriale psihosociologice. București: Editura All Beck, 2000. 172 p.
23. Borza A. Managementul resurselor umane în context european. Cluj Napoca: Editura Dacia, 1999. 289 p.
24. Burduș E., Căprărescu G. Managementul schimbării organizaționale. București: Editura Economică, 2003. 573 p.
25. Burduș E., Căprărescu G. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512 p.
26. Burduș E. Management comparat. Ediția a II-a, adăugită și îmbunătățită. București: Editura Economică, 1998. 304 p.
27. Burlacu N. Motivarea personalului întreprinderii în dificultate. În: Analele ULIM, seria Economie, vol. 16 , 2015. p. 31-42
28. Burloiu P. Managementul resurselor umane. Tratat globală interdisciplinară. București: Editura Lumina Lex, 1997. 1272 p.
29. Caușan C. Ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor din mediul rural. Teză de doctorat. Chișinău, 2015. 152 p.
30. Cele mai bune companii pentru care să lucrezi. Studiu. AXA Management Consulting. Disponibil: <http://axa.md/news> (vizitat 15.02.2017)
31. Certan S. Modalități de integrare a procesului de studii, cercetărilor științifice și practicii în educarea antreprenorilor competenți și performanți, Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al USM, 2009. 317 p.

32. Certo S. C. Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Editura Teora, 2002. 784 p.
33. Ciloci R., Chișlari E., Coban M., Gorobievschi S. Organizarea și gestionarea businessului propriu. Chișinău: Editura Tehnica-Info, 2004. 219 p.
34. Ciobanu I. Strategii de management. Iași: Editura Universității "Al. I. Cuza", 1994. 211 p.
35. Ciotea F., Rus M., Coșa L. Managementul performant al resurselor umane. Târgu Mureș: Centrul Regional de Management și Dezvoltare, 2001. 247 p.
36. Ciurileanu R. Controlul propriu al agentului economic. Regii autonome și societăți comerciale. Unități din țară și străinătate. București: Editura Economică, 1996. 175 p.
37. Codul Muncii al Republicii Moldova, nr. 154-XV din 28.03.2003. În: Monitorul Oficial nr. 159-162, din 29.07.2003. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/326757/> (vizitat 10.05.2016)
38. Cole G. A. Management. Teorie și practică. Chișinău: Știința, 2006. 443 p.
39. Cole G. A. Managementul personalului. Ediția a 4-a. București: Codecs, 2000. 555 p.
40. Constituția Republicii Moldova, din 29.07.1994. În: Monitorul Oficial nr. 1 din 12.08.1994. Disponibil: http://lex.justice.md/document_rom.php?id=44B9F30E:7AC17731 (vizitat 15.10.2016)
41. Contractul colectiv de muncă al SA "Apă-Canal Chișinău" pentru anii 2014-2016. Înregistrat la Inspectoratul teritorial de muncă, Chișinău, nr. 47/14 din 28.02.2014
42. Contractul colectiv de muncă al SRL "Top Fashion"
43. Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D. Management, de la teorie la practică. București: Editura Universității, 2004. Curs online (vizitat 12.07.2017). Disponibil: <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap7.htm>
44. Cotelnic A. Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. În: „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”. Conferința științifică internațională consacrată celei de a XXV-a aniversări a ASEM, 23-24 septembrie 2016, Volumul 1, pag. 223-228.
45. Cotelnic A. Politicile manageriale și impactul acestora asupra competitivității întreprinderii. În: Strategii și Politici de management în economia contemporană (ediția a III-a), 28-29 martie 2014, Conferința națională cu participare internațională. Chișinău: ASEM, p. 10-14
46. Cotelnic A. Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanțelor organizației. În: Analele ASEM, nr.1, 2013. p.7-14
47. Cotelnic A., Belostecinic M. Concurența între angajați sub aspect gender. În: Economica. Chișinău, 2009, nr. 6. p. 9-15

48. Cotelnic A., Belostecinic M. Concurența între angajați – oportunitate sau pericol? În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: probleme și soluții pentru România și Republica Moldova. Conferința științifică internațională din 26-27 septembrie 2008. Chișinău, ASEM, Vol. 1. p. 183-186
49. Cotelnic A., Negruță L. Atitudinea angajaților față de schimbările organizaționale. În revista: Drept, economie și informatică. Nr. 2, 2007. p. 28-33
50. Crețu I. Managementul resurselor umane. Note de curs. Chișinău: UTM, 2007
51. Daniels A. C. Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Editura Polirom, 2007. 379 p.
52. Dănăiață I., Bibu N., Predișcan M. Management. Bazele teoretice. Timișoara: Editura Mirton, 2002. 156 p.
53. Dobrescu E. M, Franc V. I, Afacerile. Mică enciclopedie. București: Editura Expert, 1997. 266 p.
54. Druță F. Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București: Editura Economică, 1999. 320 p.
55. Dumitrașcu V., Ciupitu S. Bazele managementului. Aspecte comportamentale ale performanței. București: Editura ProUniversitaria, 2013. 120 p.
56. Dumitrescu, M., coordinator. Enciclopedia conducerii întreprinderii. București: Editura Științifică și enciclopedică, 1981. 218 p.
57. Emilian R. Conducerea resurselor umane București: Editura Expert, 1999. p. 34-36
58. Frunzaru V. Ocuparea forței de muncă. Politici europene. București: Editura Tritonic, 2009. 217 p.
59. Gerber M. Mitul managerului. București: Editura Amaltea, 2004. 192 p.
60. Gheorghită M. Politica întreprinderii în domeniul salarizării. În: „Economia întreprinderii industriale”, Chișinău: Editura „Tehnica–UTM”. 2011
61. Gheorghită M. Sistemul eficient de premiere – generator al creșterii performanțelor întreprinderilor de construcții. În revista științifică: „Meridian Ingineresc”, nr.3, 2011
62. Hobeau T. Motivarea complexă a resurselor umane. București: Editura Economica, 2004
63. Hobeau T., Mitache M. Management. Craiova: Editura Universitaria, 2000.
64. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. București: Economica, 1996. 326 p.
65. Hofstede G. Modelul dimensiunilor culturale. Disponibil: <https://www.geert-hofstede.com/ukraine.html> (vizitat 01.08.2017)
66. Hotărârea Guvernului nr. Nr. 165 din 09.03.2010, cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 12.03.2010, nr. 35

67. Hotărârea Guvernului RM nr. 193 din 24.03.2017, pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 31.03.2017, nr. 92-102
68. Hotărârea Guvernului nr. 152 din 19.02.2004, cu privire la cuantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova 05.03.2004, nr. 39-41
69. Ilciuc C. Tendințe de perfecționare a motivației personalului în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: Revista Economica. nr. 4 (102), decembrie 2017. Chișinău: ASEM. p. 126-134. ISSN 1810-9136
70. Ilciuc C., Botezatu A. Redimensionarea demersului motivațional al personalului. În: Materialele Conferinței Naționale Științifico-Practice ”Resursele umane – componentă esențială în creșterea performanței instituționale”. 23.11.2017. Chișinău: CEEF. p. 137-143. ISBN 978-9975-3191-1-6
71. Ilciuc C., Bîrcă A. Team building-ul – formă de sporire a motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. În: Culegere de articole selectivă a Conferinței științifice internaționale „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, ASEM, Chișinău, 2018, Volumul II, p. 105-110, ISBN 978-9975-75-889-5
72. Ilciuc C. Analiza influenței manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. În: Revista Economica. nr. 2 (100), iunie 2017. Chișinău: ASEM. p. 62-67. ISSN 1810-9136
73. Ilciuc C. Professional motivation - decisive factor in increasing the performance of the staff. În: Scientific Papers Series Management, Economic, Engineering in Agriculture and Rural Development. Vol 16, Issue 4, 2016. p. 181-184. ISSN 2284-7995
74. Ilciuc C. Rolul motivării personalului în formarea imaginii întreprinderii. În: Materialele Seminarului Internațional ”Simulation for entrepreneurship”. Colegiul Economic ”Dimitrie Cantemir”, 19 aprilie 2016, Suceava, România. ISBN 978-973-0-21439-0
75. Ilciuc C. Oportunități de dezvoltare profesională în cadrul organizațiilor din Republica Moldova. În: materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională ”Diversitatea umană prin șanse egale în contextual racordării la valorile europene”. 20 noiembrie 2014. CFBC, Chișinău. p. 81-90. ISBN 978-9975-120-57-9.
76. Ilciuc C. Strategii motivaționale aplicate în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a XI-a, Chișinău: ASEM. 25-26 aprilie, 2013. p. 190-195. ISBN 978997575659-4

77. Iliciuc C. Importanța motivării personalului în cadrul organizațiilor. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a X-a, Chișinău: ASEM. 28-29 aprilie, 2012. p. 201-204. ISBN 978997575659-4
78. Iliciuc C. Impactul motivației asupra comportamentului uman. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a IX-a, Chișinău: ASEM. 14-15 aprilie, 2011. p. 82-85. ISBN 978997575659-4
79. Iliciuc C. Мотивация персонала в период кризиса. În: Conferința internațională științifico-practică a tinerilor cercetători "Особенности эффективного управления предприятиями в условиях глобальных вызовов". Academia de Finanțe din Bucovina, Cernăuți, Ucraina. 22 martie, 2013. p. 319-322. ISBN 978-617-7096-24-4
80. Iliciuc C. Эффективные методы мотивации персонала в современных условиях. În: Conferința internațională științifico-practică a tinerilor cercetători "Организационно-экономическое, финансово-учетное и институционально-правовое обеспечение инновационного развития субъектов хозяйствования и территориальных обществ" Academia de Finanțe din Bucovina, Cernăuți, Ucraina. 24-25 martie, 2011. p. 64-66. ISBN 978-617-7096-24-4
81. Ilieș L., Mortan M., Lungescu D. etc. Management. Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2009. 248 p.
82. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. Managementul resurselor umane. Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2002.
83. Ionescu Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Editura Economică, 1996. 287 p.
84. Iosif Gh. Managementul resurselor umane. Psihologia personalului. București: Editura Vector. 2001. 217p.
85. Jalencu M. Managementul resurselor umane. Chișinău: UCCM, 2003. 188 p.
86. Johns G. Comportamentul organizațional. București: Editura Economică, 1998. 634 p.
87. Jorovlea E. Rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor din Republica Moldova. Teză de doctorat. Chișinău, 2015. 170 p.
88. Lefter V., Manolescu A., Chivu I. etc. Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste. București: Editura Economică, 1999. 526 p.
89. Lefter V., Manolescu A. Managementul resurselor umane, București: Editura Didactică și Pedagogică, 1995. 296 p.
90. Legea cu privire la tichetele de masă nr. 166 din 21.09.2017. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 20.10.2017, nr. 364-370

91. Legea cu privire la minimul de existență nr. 152 din 05.07.2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 07.08.2012, nr. 165
92. Legea salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 11.04.2002, nr. 50-52
93. Legea cu privire la sistemul de salarizare în sectorul bugetar nr. 355-XVI din 23.12.2005. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 03.03.2006, nr. 35-38
94. Legea privind sistemul public de asigurări sociale nr. 489 din 08.07.1999. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 06.01.2000, nr. 1-4
95. Litvin A. Competitivitatea – factor determinant al creșterii economice. În: Revista științifică Studii Economice, ULIM, nr. 3-4 (decembrie)/2012, p.17-23.
96. Lukács E. Introducere în managementul resurselor umane. București: Editura Tehnică, 2000. p. 47-48
97. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Ediția a 3-a. București: Editura Economică, 2001. 560 p.
98. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura R.A.I., 1998. 456 p.
99. Mathis R L., Nica P. C., Rusu C. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997. 472 p.
100. Moldovan-Scholz M. Psihologia muncii. București: Editura Hyperion, 1993.
101. Musca S. Managementul motivațional al întreprinderilor mici și mijlocii din UTA Găgăuzia. Teză de doctorat. Chișinău, 2017. 221 p.
102. Musca S. Metodologia de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului în cadrul întreprinderii. În: Revista Economica, nr.1 (95), 2016, p. 28-37
103. Nica E. Managementul performanței. Perspectivă umană. București: Editura Economică, 2007. 270 p.
104. Nicolescu O., Verboncu I. Managementul organizației. București: Editura Economică, 2007. 648 p.
105. Nicolescu O. Managerii și managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2004. 490 p.
106. Nicolescu O., Burduș E., Căprărescu Gh., Verboncu I., Hidegeuti I., Cochină I., Comănescu M., Ghidul managerului eficient vol. II., București: Editura Tehnică 1994. 164 p.
107. Olaru A. Management. Galați: Editura Europlus, 2004
108. Pânișoară I. O. Motivarea eficientă. Ghid practic. Iași: Polirom, 2005. 295 p.
109. Pânișoară G., Pânișoară I. O. Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediția a II-a, Iași: Editura Polirom, 2005. 358 p.

110. Pell A. R. Managementul resurselor umane, Ediția a II-a, București: Editura Curtea-Veche Publishing, 2008. 428 p.
111. Pitariu H. Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale. București: Editura All-Beck, 2000
112. Pitariu H. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor individuale. București: Editura ALL, 1994
113. Petrescu I. Managementul personalului organizației. București: Editura Expert, 2003. 630 p.
114. Prodan A. Managementul de succes, motivație și comportament. Iași: Editura Polirom, 1999. 338 p.
115. Radu E., coordinator. Conducerea resurselor umane. București: Editura Expert, 1999
116. Raportul intern al BC "Moldindconbank" SA pentru anul 2016.
117. Regulamentul (CE) nr. 987/2009 al Parlamentului European și al Consiliului din 16.09.2009 de stabilire a procedurii de punere în aplicare a Regulamentului (CE) nr. 883/2004 privind coordonarea sistemelor de securitate socială. Disponibil: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0987&from=RO> (vizitat 20.07.2017)
118. Regulamentul cu privire la cuantumul și criteriile de stabilire a cheltuielilor suportate și determinate de angajator pentru transportul, hrana și studiile profesionale ale angajatului. Aprobare prin Hotărârea Guvernului nr. 144 din 26.02.2014. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 49-52, din 28.02.2014
119. Regulamentul intern al ÎM "Regia Transport Electric"
120. Regulamentul intern al SA "Viorica-Cosmetic"
121. Regulamentul de activitate al SRL "Luxore"
122. Revista Business Class, nr.5, ianuarie, 2007, p. 42
123. Roșca, C., coordonator. Dicționar de ergonomie. Craiova: Editura CERTI, 1997
124. Rotaru A., Prodan A., Managementul resurselor umane. Iași: Editura Sedcom Libris, 1998
125. Salariul minim în statele Uniunii Europene. Banca de date statistice Eurostat. Disponibil: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (vizitat 10.07.2017)
126. Situațiile financiare ale SRL "Luxore" pentru perioada 01.01.2016-31.12.2016.
127. Sârbu I. Performanțele factorului uman în sistemul de management contemporan. În: Materialele Conferinței Internaționale "Filosofia în contextul științei contemporane". Chișinău, 2010. p. 143-147
128. Sârbu I., Radu A. Managementul asigurării competitivității afacerilor din întreprinderile mici și mijlocii în contextul integrării europene. În: Materialele Conferinței Internaționale

- ”Dimensiunile managementului aprovizionării în contextul economiei contemporane”. Vol. 2., 14-15 mai, 2004, Chișinău, p. 8-12
129. Stihl L. Asigurarea competitivității companiei prin intermediul capitalului uman în contextul schimbărilor economice globale. În: Materialele Conferinței Internaționale „Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de creștere a competitivității întreprinderilor”. Chișinău, 11-12 aprilie, 2008, p. 23-30
 130. Stratan A., Savelieva G., Cotelnic V. Impactul migrației forței de muncă asupra Republicii Moldova: Aspecte demografice și economice. În: Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică. Noiembrie, 2013, p. 82-90
 131. Șchiopu-Burlea A. Managementul resurselor umane. Craiova: Editura Universitaria, 2008. 292 p.
 132. Ticu C., coordonator. Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale. Iași: Editura Universității ”A.I. Cuza”, 2009. 450 p.
 133. Ticu C., Stoica C. A. Managementul resurselor umane. Iași: Editura Institutul European. 2002. 245 p.
 134. Timofte E. Statistica. Teorie și aplicații. Manual. Chișinău: UASM, 2010. 283 p.
 135. Todos I. Caracteristica culturii Republicii Moldova prin prisma diferențelor culturale propuse de Geert Hofstede. În: Materialele Conferinței științifice de totalizare a activității științifice a cadrelor didactice. Volumul II. Cahul: Universitatea de Stat ”B. P. Hașdeu”, 12-13 mai 2011. p. 56-64
 136. Ulian G. Micul business – bază a utilizării eficiente a resurselor de muncă în economia de tranziție. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 1999. 252 p.
 137. Utilizarea timpului pentru munci neremunerate în Moldova. Infografic. Disponibil: http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Utilizarea_timpului_RM/Infografice/Timp_munca_neremune.pdf (vizitat 15.10.2016)
 138. Zaiț D., coordonator. Management intercultural. București: Editura Economică, 2002. 478 p.
 139. Zamfir C. Un sociolog despre muncă și satisfacție. București: Editura Politică, 1980
 140. Zamfir C. Psihosociologia organizării și a conducerii. București: Editura Politică, 1974. 89 p.
 141. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional – managerială. Iași: Editura Polirom, 2007
 142. Zlate M. Fundamentele psihologiei. București: ProHumanitate, 2000
 143. Zlate M. Psihologia muncii-relații interumane. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981

144. Zorlențan T., Burudș E., Căprărescu G. Managementul roganizației. București: Holding Reporter, 1995

În limba franceză

145. Albou P. Les motivations de la conduite economique. Paris: Universite de Lille III, 1976
146. Louart P. Gestion des ressources humaines. Deuxieme edition. Paris: Les Editions Eyrolles, 1993

În limba engleză

147. Adams S. J. Towards an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963 Vol. 67. 422 p.
148. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth, Human, Needs In Organisational Settings, New York Free Press 1972. 99 p.
149. Armstrong M. Personnel management practice. London: Kogan Page, 1996
150. Edenred-Ipsos Barometer, 2014-2016. Disponibil: <http://www.edenred.com/en/discover-barometre-edenred-ipsos-barometer> (vizitat 19.07.2017)
151. Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B. Human resource management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996
152. Hellriegel, D., Jackson, S.E. Slocum, J.W. Management: A competency-Based Approach- South-Western, Thomson Learning, Cincinnati, USA, 2002
153. Herzberg F., Mausner B., Synderman B. The motivation to Work. Second Edition. Chapman and Halt, 1959
154. Indoor and outdoor teambuilding activities. Teambuilding solutions. Disponibil: <http://www.teambuildingsolutions.co.uk/activities> (vizitat 25.07.2017)
155. Kibanov A. Y., Batkaeva I. A., Mitrofanova E. A. et all. Motivation and stimulation of labor activity: Textbook . Ed. of I. Kibanva. – M.: INFRA-M, 2014.-524
156. Locke A. E. Work motivation. LaPorte & Nath, 1976
157. Maslow A. H. Motivation and Personality. Third Edition. Harper and Row, 1987
158. Muchinsky P. M. Psichology Apllied to Work. Brooks/Cole Publishing Company, California, 1990
159. Porter L.W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance. Irwin, 1968
160. Salas E., Diazgranados, D., Klein, C., Burke, C. S. et. all. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. În: Human Factors: the Journal of the Human Factors and Ergonomics Society. December, nr. 50 (6), 2008

161. Salas E., Priest H. A., DeRouin, Renee E. Team Building. Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods. Stanton, pp. 465–470. ISBN 9780203489925. Retrieved 2015-09-22
162. Vecchio P. R., Organizational Behavior. Core Concepts, 2002
163. Vroom V. H., Work and motivation. New York: Jan Wiley and sons, 1964
164. Yerkes R., M., Dodson J., D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation, 18:459–482, Journal of Comparative Neurology and Psychology

În limba rusă

165. Вачугова Д. Д., Курс Менеджмента. Серия Учебники, учебные пособия. Ростов-на Дону: Изд-во „Феникс”, 2003. 508 с.
166. Веснин В.Р., Практический менеджмент персонала. Москва, Юристъ, 2003
167. Дятлов В. А., Управление персоналом: учебное пособие. Москва: «ПРИОР». 2009. 365 с.
168. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом (Настольная книга менеджера). Москва, Экзамен, 2000.
169. Журавлев И. А., Менеджмент персонала. Москва: «Экзамен». 2004. 446 с.
170. Кибанов А. И., Управление персоналом организаций. Москва, : INFRA-M, 1997
171. Мескон М., Алберт М. Основы менеджмента. Москва, : Дело, 1996
172. Моргунов Е., Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. ЗАО Бизнес Школа Интел Синтез; Москва, 2000
173. Онофрей А. З., Препосылки интеграции рынок труда Молдовы в Европейский Союз. Комратский Государственный Университет. 2004. 224 с.
174. Самыгин С., Столяренко Л.. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 1997. 512 с.
175. Стивенсон Н., Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. Москва: «Олимп – Бизнес». 2003. 119 с.
176. Стратан А., Савелева Г., Котельник В. Трудовая миграция: проблемы и реалии. În: Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică. Octombrie, 2014, p. 139-146
177. Чингос П. Т., Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. Москва: «Диалектика». 2004. 416 с.

ANEXE

Anexa 1

Plățile în folosul angajaților luate în calcul la determinarea retribuției anuale în cadrul
”Apă-Canal Chișinău” SA

Nr. d/o	Denumire	Simbol
1.	Salariul pe unitate de timp	1
2.	Salariul în acord	2
3.	Retribuție pentru timpul aflat în reparație	9
4.	Retribuție de ore suplimentare	12
5.	Supliment de plată șoferilor pentru categori	21
6.	Supliment de plată pentru zi de muncă nenormată	23
7.	Supliment de plată pentru munca în zile de odihnă, zile de sărbătoare	24; 24.2
8.	Supliment de plată pentru cumulare	26
9.	Supliment de plată pentru muncă în timp de noapte	28
10.	Supliment de plată șefilor de echipă	29
11.	Supliment de plată în condiții agresive de muncă	31
12.	Supliment pentru intensitatea muncii și condiții agresive	37
13.	Spor pentru volumul de lucru	37.1; 37.2
14.	Prima trimestrială a specialiștilor	47
15.	Prima curentă a muncitorilor	57
16.	Spor la solda de funcție din fondul retribuției	121
17.	Adaos pentru remorca la tractor	132
18.	Supliment (garda la domiciliu)	166
19.	Plata pentru ore de staționare	107.1; 107.2

Sursa: Regulamentul cu privire la recompensarea salariaților SA ”Apă-Canal Chișinău” în baza rezultatelor activității anuale a întreprinderii

CHESTIONAR

de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor
(aplicat angajaților)

Stimate Domn (Doamnă),

Acest studiu este realizat în scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale aplicate în cadrul organizațiilor din Republica Moldova și este orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Cercetarea este efectuată în cadrul abordării unei teme complexe ce ține de *"Implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova"*.

Răspunsurile Dvs. ne vor permite să formulăm anumite concluzii și recomandări privind îmbunătățirea proceselor motivaționale la nivelul organizațiilor autohtone.

Vă rugăm să încercați răspunsurile care corespund opiniei Dvs. sau să completați spațiile libere. Vă mulțumim pentru timpul acordat!

1. Sexul Dvs.:

- a) Masculin;
- b) Feminin.

2. Vârsta Dvs.:

- a. Până la 20 ani;
- b. 21-30 ani;
- c. 31-40 ani;
- d. 41-50 ani;
- e. 51-60 ani;
- f. Peste 60 ani.

3. Vechimea în muncă în cadrul organizației date:

- a. Până la 1 an;
- b. 1-5 ani;
- c. 6-10 ani;
- d. 11-15 ani;
- e. 16-20 ani;
- f. Peste 20 ani.

4. Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație.

Acord total Acord Neutru Dezacord Dezacord total

5. Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează.

Acord total Acord Neutru Dezacord Dezacord total

6. Ce nivel de satisfacție în muncă aveți?

- a. Foarte înalt;
- b. Înalt;
- c. Mediu;
- d. Redus;
- e. Foarte redus.

7. Care din următoarele elemente Vă aduc satisfacții?

Evaluati de la 1 la 5 (în care 1 vă aduce cele mai mari satisfacții, iar 5 – cele mai mici satisfacții).

<i>a. Satisfacții:</i>	
	Promovarea pe scara ierarhică
	Salariu conform așteptărilor
	Salarizarea în funcție de performanțe
	Recunoașterea meritelor
	Siguranța locului de muncă
	Posibilități de dezvoltare profesională și personală
	Muncă interesantă și atractivă
	Competiția profesională constructivă
	Altceva _____

8. Care din următoarele elemente Vă creează insatisfacții?

Evaluati de la 1 la 5 (în care 1 aduce cele mai mici insatisfacții, iar 5 – cele mai mari insatisfacții).

<i>a. Insatisfacții:</i>	
	Lipsa oportunităților de promovare
	Salariu sub nivelul așteptărilor
	Salariu inechitabil
	Atitudinea necorepunzătoare a superiorilor
	Condițiile de muncă neadecvate
	Lipsa șanselor de dezvoltare profesională și personală
	Muncă monotona și plictisitoare
	Competiția profesională distructivă
	Altceva _____

9. Pe o scală de la 1 la 5 identificați în ce măsură (1 foarte mică - 5 foarte mare) următorii factori V-ar motiva să lucrați mai bine:

Factori motivaționali	<i>Foarte mică</i>	<i>Mică</i>	<i>Medie</i>	<i>Mare</i>	<i>Foarte mare</i>
<i>a. Salariul mai mare</i>	1	2	3	4	5
<i>b. Siguranța locului de muncă</i>	1	2	3	4	5
<i>c. Atitudinea managementului față de angajat</i>	1	2	3	4	5
<i>d. Instruirea și dezvoltarea profesională</i>	1	2	3	4	5
<i>e. Program de muncă flexibil</i>	1	2	3	4	5
<i>f. Relațiile interpersonale din organizație</i>	1	2	3	4	5
<i>g. Munca în sine</i>	1	2	3	4	5
<i>h. Condițiile de muncă mai bune</i>	1	2	3	4	5

10. Stabiliți o ierarhie a importanței recompenselor în activitatea Dvs. profesională (indicați în spațiile goale destinate). (1 - cel mai puțin important, 5 - cel mai important)

	<i>Promovarea pe scara ierarhică</i>
	<i>Salariul de bază</i>
	<i>Dezvoltarea personală și profesională</i>
	<i>Adaosuri și sporuri la salariu</i>
	<i>Beneficii suplimentare (cheltuieli de transport, subvenții pentru hrană, spațiu locativ etc.)</i>

11. În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații.
 Acord total Acord Neutru Dezacord Dezacord total

12. Care este cea mai potrivită formă de salarizare după care ați vrea să fiți remunerați?

- a. Conform timpului lucrat (în regie);
- b. În acord, în funcție de rezultatul obținut;
- c. În acord progresiv, în funcție de sporirea nivelului de producție;
- d. Altă variantă _____.

13. Considerați că salariul trebuie să aibă un caracter secret/confidențial?

- a. Da;
- b. Nu;
- c. Nu știu.

14. În opinia Dvs., salariul pe care îl primiți corespunde efortului depus?

- a. Totalmente;
- b. Salariul este mai mare decât munca executată;
- c. Salariul este mai mic decât munca executată.

15. Bifați ce stimulente, cu excepția salariului/primelor, sunt oferite în organizația Dvs.?

Stimulente materiale		Stimulente nemateriale	
	Oferirea serviciilor de transport (mașină de serviciu, abonament la transport public, achitarea servicii taxi etc.)		Aprecierea rezultatelor (laude, diplome)
	Masa gratuită		Comunicare eficientă
	Achitarea serviciilor educaționale a copiilor		Climat organizațional pozitiv
	Vacanțe și excursii din contul organizației		Formare continuă
	Abonamente în sălile de sport		Delegarea responsabilităților
	Produse ale firmei gratuit sau la un preț redus		Participarea în luarea deciziilor
	Bilete la concerte și spectacole		Libertatea inițiativelor
	Acordarea unor condiții favorizante de muncă (oficiu separat, mobilă luxoasă)		Activități de teambuilding (consolidarea spiritului de echipă)
	Oferirea spațiului locativ (achitarea chiriei, posibilitatea procurării la preț avantajos etc.)		Concursul "Cel mai bun angajat" (a lunii, anului)
	Cadouri de preț sau personalizate		Recunoașterea meritelor
	Achitarea serviciilor de tratament medical		Panoul de onoare
	Altceva (specificați) _____		Altceva (specificați) _____

16. Ce Vă stimulează pe Dvs. să lucrați mai bine?

- a. Aprecierea verbală a meritelor angajatului de către superior în fața colegilor de muncă;
- b. Oferirea unei scrisori de mulțumire de către managementul superior;
- c. Posibilitatea câștigării unui premiu ca rezultat al competiției dintre angajați;
- d. Oportunități de avansare în carieră;
- e. Avertizare verbală;
- f. Frica de micșorare a salariului, de neacordare a premiilor;
- g. Frica de disponibilizare a angajatului.

28. Promovarea angajaților în organizație este un proces echitabil și transparent?

a. Da;

b. Nu;

c. Parțial.

29. Cum apreciați gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților?

a. Foarte înalt;

b. Înalt;

c. Mediu;

d. Sub mediu;

e. Redus;

f. Altele_____.

CHESTIONAR

de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor
(aplicat managerilor)

Stimate Domn (Doamnă),

Acest studiu este realizat în scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale aplicate în cadrul organizațiilor din Republica Moldova și este orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Cercetarea este efectuată în cadrul abordării unei teme complexe ce ține de *"Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova"*.

Răspunsurile Dvs. ne vor permite să formulăm anumite concluzii și recomandări privind îmbunătățirea proceselor motivaționale la nivelul organizațiilor autohtone.

Vă rugăm să încercuiți răspunsurile care corespund opiniei Dvs. sau să completați spațiile libere.

Vă mulțumim pentru timpul acordat!

1. Sexul Dvs.:

- a) Masculin;
- b) Feminin.

2. Vârsta Dvs.:

- a. Până la 20 ani;
- b. 21-30 ani;
- c. 31-40 ani;
- d. 41-50 ani;
- e. 51-60 ani;
- f. Peste 60 ani.

3. Vechimea în muncă în cadrul organizației date:

- a. Până la 1 an;
- b. 1-5 ani;
- c. 6-10 ani;
- d. 11-15 ani;
- e. 16-20 ani;
- f. Peste 20 ani.

4. Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților organizației Dvs.

Acord total Acord Neutru Dezacord Dezacord total

5. Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează.

Acord total Acord Neutru Dezacord Dezacord total

6. Bifați care, în opinia Dvs., sunt aspectele ce generează angajaților:

b. Cele mai mari satisfacții:	c. Cele mai mari insatisfacții:
Promovarea pe scara ierarhică	Lipsa oportunităților de promovare
Salariu conform așteptărilor	Salariu sub nivelul așteptărilor
Salarizarea în funcție de performanțe	Salariu inequitabil
Recunoașterea meritelor	Atitudinea necorepunzătoare a superiorilor
Siguranța locului de muncă	Condițiile de muncă neadecvate
Posibilități de dezvoltare profesională și personală	Lipsa șanselor de dezvoltare profesională și personală
Muncă interesantă și atractivă	Muncă monotona și plictisitoare
Competiția profesională constructivă	Competiția profesională distructivă
Altceva _____	Altceva _____

7. Există în cadrul firmei Dvs. o politică de motivare a personalului?

a. Da, în cadrul strategiei firmei;

b. Nu;

c. Nu știu.

8. Angajaților li se comunică clar sarcinile și responsabilitățile lor la locul de muncă?

a. Da

b. Nu

c. Uneori

9. În opinia Dvs., ce îi stimulează pe angajați să lucreze mai bine?

a. Aprecierea verbală a meritelor angajatului de către superior în fața colegilor de muncă;

b. Oferirea unei scrisori de mulțumire de către managementul superior;

c. Posibilitatea câștigării unui premiu ca rezultat al competiției dintre angajați;

d. Oportunități de avansare în carieră;

e. Avertizare verbală;

f. Frica de micșorare a salariului, de neacordare a premiilor;

g. Frica de disponibilizare a angajatului.

10. Recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații firmei Dvs.

a) Acord total

b) Acord

c) Neutru

d) Dezacord

e) Dezacord total

11. Negocierea salariilor este o practică acceptată în cadrul firmei Dvs.?

a. Da;

b. Nu;

c. Nu știu.

12. Salariul de bază al personalului executiv este stabilit în funcție de:

a. Complexitatea lucrărilor;

b. Gradul de responsabilitate asumat;

c. Nivelul studiilor;

d. Experiența în muncă;

e. Performanța în muncă;

f. Alte criterii_____.

13. Ce recompense indirecte practicați în cadrul firmei Dvs.?

a. Durata limitată a zilei de lucru;

b. Sărbători legale;

c. Zile libere cu ocazia evenimentelor personale;

d. Concediul de odihnă;

e. Concediul fără plată;

f. Facilități pentru petrecerea timpului liber;

g. Produse și servicii ale firmei;

h. Asistență medicală gratuită;

i. Facilități pentru recalificare profesională;

j. Altceva_____.

14. Angajaților firmei Dvs. le sunt oferite șanse egale de dezvoltare profesională.

Acord total

Acord

Neutru

Dezacord

Dezacord total

15. Conducerea oferă salariaților cele mai bune condiții de muncă pentru obținerea performanțelor înalte de către aceștia?

a. Da;

b. Nu;

c. Parțial.

16. În organizația Dvs. există un sistem de evaluare a performanțelor?

b. Da;

b. Nu.

Dacă ați răspuns **b. (Nu)**, treceți peste întrebarea 17. ☺

17. Ce metode de evaluare a performanțelor angajaților predomină în firma Dvs.?
- Scale de evaluare (cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina muncii);*
 - Listele de verificare (termină lucrul la timp, este cooperant, acceptă critica, acceptă să lucreze peste program etc.);*
 - Comparația simplă (ierarhizarea angajaților descrescător în funcție de performanțele realizate);*
 - Metode scrise sau descriptive (descrierea performanțelor sau a incidentelor critice ale angajaților);*
 - Evaluarea bazată pe rezultate.*
18. La ce servesc rezultatele obținute în urma evaluării performanțelor angajaților?
- Diferențierea salariului;*
 - Promovarea;*
 - Instruirea (dezvoltarea) profesională a angajatului;*
 - Concedierea angajatului;*
 - Altele_____.*
19. Considerați ratingul angajaților un instrument:
- Motivant în realizarea performanțelor înalte;*
 - Demotivant, care descurajează angajații;*
 - Ambele variante.*
20. Care ar fi cauzele demotivării angajaților firmei Dvs.?
- Comunicarea defectuoasă în cadrul colectivului;*
 - Nerecunoașterea meritelor de către conducere;*
 - Climatul organizațional de muncă;*
 - Monotonia muncii;*
 - Neimplicarea în luarea deciziilor;*
 - Ignorarea parțială a inițiativelor și sugestiilor angajaților;***
 - Ignorarea totală a inițiativelor și sugestiilor angajaților;***
 - Altceva_____.*
21. Managementul organizației stimulează financiar angajații care propun idei noi pentru dezvoltarea firmei?
- Da;*
 - Nu;*
 - Uneori.*
22. Managementul organizației practică un management participativ (salariații sunt încurajați să participe la luarea deciziilor)?
- Da;*
 - Nu;*
 - Uneori.*
23. Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților?
- Da;*
 - Nu;*
 - Uneori.*
24. Managementul organizației încurajează relațiile neformale dintre angajați:
- Da, deoarece acestea cresc performanțele organizației;*
 - Da, deoarece îmbunătățește relațiile interpersonale între angajați;*
 - Nu, deoarece pot genera conflicte între angajați;*
 - Nu, deoarece pot reduce autoritatea managerilor superiori;*
 - Altele_____.*

Tabelul A.4. Lista organizațiilor participante la studiu

Nr. d/o	Denumirea organizației	Genul de activitate	Numărul angajaților	Locația amplasării	Personal executiv interviuat, persoane	Manageri intervievați, persoane
<i>I. Organizații/întreprinderi mari (peste 250 angajați)</i>						
1.	”Apă-Canal Chișinău” SA	furnizarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare	1300	mun. Chișinău	119	10
2.	”Termoelectrica” SA	Producerea și furnizarea energiei electrice și termice	1200	mun. Chișinău	5	
3.	”Fujikura Automotive Mld” SRL	Fabricarea cablurilor	1000	mun. Chișinău	3	
4.	IMSP Institutul Mamei și a Copilului	Servicii medicale	800	mun. Chișinău	4	1
5.	Rețeaua Transport Electric Chișinău, Parcul nr. 1	Servicii de transport public de pasageri	700	mun. Chișinău	79	8
6.	”Moldova-Gaz” SA	Aprovizionare cu gaz	500	mun. Chișinău	4	
7.	Banca Națională a Moldovei	Servicii financiare	500	mun. Chișinău	3	1
8.	”Tetracom-Agro” SRL	Produse agricole	400	or. Ghindești	2	
9.	ICS ”TopShop Studio-Moderna” SRL	Telemagazin	400	mun. Chișinău	2	
10.	CP ”Franzețuța” SA	Produse de panificație	300	mun. Chișinău	5	
11.	IMSPSCBI ”Toma Ciorbă”	Servicii medicale	300	mun. Chișinău	3	
12.	”MelentAgro” SRL	Produse agricole. Creșterea animalelor	283	r-nul Florești, s. Mărculești	2	
13.	”Mobvaro-M” SRL	Producerea și comercializarea	260	mun. Chișinău	2	

		mobilei pentru bucătărie.				
Total organizații/întreprinderi mari					233	20
<i>II. Organizații/întreprinderi mijlocii (50-249 angajați)</i>						
14.	"Top Fashion" SRL	Producerea și comercializarea hainelor	225	mun. Chișinău	25	6
15.	CTȘ "Hidrotehnica" SA	Producerea pompelor electrice	220	mun. Chișinău	3	
16.	"Ignis-Electrum" SA	Construcția edificiilor, lucrări de construcții	200	mun. Chișinău	1	
17.	ÎM "Fabrica de brânzeturi din Soroca" SA	Produse lactate	180	or. Soroca	1	
18.	"Viorica-Cosmetic" SA	Produse cosmetice și de parfumerie	180	mun. Chișinău	24	6
19.	Centrul de Excelență în Economie și Finanțe	Servicii educaționale	175	mun. Chișinău	5	1
20.	ÎM "Vinia Traian" SA	Materiale de vinificație	156	r-nul Cahul, s. Găvănoasa	1	
21.	"Ednateric Trans" SRL	Servicii de transport	150	mun. Chișinău	1	
22.	"Allegro" SRL	Comerț	129	mun. Chișinău	1	
23.	GMG"Publika TV" SRL	Servicii media. Televiziune	100	mun. Chișinău	4	
24.	"MarioGrig" SRL	Servicii de publicitate	100	mun. Chișinău	1	
25.	Școala profesională nr. 1	Servicii educaționale	100	or. Cupcini, r-nul Edineț	1	
26.	"ComeCoteh" SRL	Producerea ambalajelor din plietilen	95	mun. Chișinău	1	
27.	"Luxlore" SRL	Producerea articolelor din tricotaj	85	mun. Chișinău	17	4
28.	"East Auto-Lada"	Repararea și întreținerea autovehiculelor	83	mun. Chișinău	3	

29.	"Portavita" SRL	Producerea îmbrăcăminții	60	mun. Chișinău	2	
Total respondenți organizații/întreprinderi mijlocii					91	17
<i>III. Organizații/întreprinderi mici (10-49 angajați)</i>						
30.	"Misiunea Biblică Internațională"	Activități caritabile. Organizație nonprofit	45	mun. Chișinău	1	
31.	Grădinița "Aurica"	Servicii educaționale	43	r-nul Ștefan Vodă, s. Copceac	1	
32.	ÎP Gimnaziul Horodiște	Servicii educaționale	36	r-nul Călărași, s. Horodiște	1	
33.	"Vatra-Elita" SRL	Complex hotelier-turistic	32	mun. Chișinău, or. Vadul lui Vodă	4	1
34.	"Chifdecor Grup" SRL	Producerea ferestrelor, ușilor din PVC	30	mun. Chișinău	1	
35.	Inspectoratul Fiscal Principal de Stat	Instituție publică	30	or. Telenești	3	
36.	"Cătană Victor" ÎI	Servicii de transport mărfuri	24	mun. Bălți	1	
37.	"EditTiparGrup" SRL	Servicii poligrafice	20	mun. Chișinău	1	
38.	"Nursace" SRL	Producție și comercializarea încălțăminte	20	mun. Chișinău	1	
39.	Grădinița nr. 2	Servicii educaționale	19	r-nul Telenești, s. Chiștelnița	1	
40.	Primăria Tătărauca Veche	Servicii publice	18	comuna Tătărauca Veche	1	
41.	ÎM "Novoadvar" SRL	Club de noapte Partyzan, Sală de biliard	16	mun. Chișinău	1	
42.	Centrul Poștal Edineț	Servicii poștale	15	r-nul Edineț, s. Viișoara	1	
43.	SC "DanalexBrio" SRL	Comercializarea materialelor de	12	mun. Chișinău	2	

		construcție				
44.	BC "Moldova Agroindbank" SA (Reprezentanță)	Servicii financiar-bancare	12	mun. Chișinău	3	1
45.	"MMTSN și Noi"SRL	Comercializarea produselor agricole	10	or. Călărași	1	
46.	"Lukoil Moldova" SRL, Filială	Comercializarea petrolului și a combustibilului	10	r-nul Telenești, s. Bănești	1	
Total respondenți organizații/întreprinderi mici					25	2
IV. Microîntreprinderi (până la 9 angajați)						
47.	"Pogrid-Auto"SRL	Servicii de reparații auto	9	mun. Chișinău	1	
48.	Grădinița "Lumea copiilor"	Servicii educaționale	9	r-nul Florești, s. Văscăuți	1	
49.	Trezorăria Teritorială	Servicii publice	8	or. Orhei	1	
50.	"Fascons-Plus" SRL	Lucrări de construcții și reparații	8	mun. Chișinău	1	
51.	Grădinița "Izvoarăș"	Servicii educaționale	8	r-nul Ocnîța, s. Clocușna	1	
52.	"Vilerex" SRL	Producerea și comercializarea materialelor de construcții	7	mun. Chișinău	-	1
53.	SC "Imobil Star" SRL	Agenție imobiliară	6	mun. Chișinău	1	
54.	"Viorella Design" SRL	Servicii de croitorie	3	mun. Chișinău	1	
55.	"Bejan Nicolae" ÎI	Comercializarea electrocansicelor	3	or. Șoldănești	1	
Total respondenți microîntreprinderi					8	1
TOTAL RESPONDENȚI STUDIU					357	40

*Cele 5 întreprinderi analizate detaliat în studiu sunt evidențiate

Tabelul A.5. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația:
"Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație"

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxtore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Acord total</i>	59	9	5	18	12	26	14	19	162
<i>Acord</i>	44	37	3	7	5	4	11	12	123
<i>Neutru</i>	12	32	16	-	-	3	-	-	63
<i>Dezacord</i>	4	1	-	-	-	2	-	2	9
<i>Dezacord total</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total respondenți	119	79	24	25	17	35	25	33	357

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.6. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația:
"Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează"

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxtore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Acord total</i>	36	29	7	7	7	18	11	17	132
<i>Acord</i>	35	32	7	14	10	9	12	13	132
<i>Neutru</i>	40	17	10	1	-	6	2	2	78
<i>Dezacord</i>	8	1	-	3	-	2	-	1	15
<i>Dezacord total</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total respondenți	119	79	24	25	17	35	25	33	357

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.7. Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația:
”Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează”

<i>Variante de răspuns</i>	”Apă-Canal Chișinău” SA	”Rețeaua Transport Electric Chișinău” ÎM	”Viorica Cosmetic” SA	”Top Fashion” SRL	”Luxstore” SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Acord total</i>	4	3	4	4	2	-	-	1	18
<i>Acord</i>	3	4	2	2	1	2	1	1	16
<i>Neutru</i>	3	1	-	-	1	-	-	-	5
<i>Dezacord</i>	-	-	-	-	-	-	-	1	1
<i>Dezacord total</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total respondenți	10	8	6	6	4	2	1	3	40

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Calculul mediei ponderate după scala lui Likert

I. Pentru afirmația *"Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație"* (răspunsurile personalului de execuție):

$$S_1 = \frac{162 \times 2 + 123 \times 1 + 63 \times 0 + 9 \times (-1) + 0 \times (-2)}{357} = \mathbf{1,23} \quad (8.1)$$

II. Pentru afirmația *"Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează"* (răspunsurile personalului de execuție):

$$S_2 = \frac{132 \times 2 + 132 \times 1 + 78 \times 0 + 15 \times (-1) + 0 \times (-2)}{357} = \mathbf{1,07} \quad (8.2)$$

III. Pentru afirmația *"Recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații firmei Dvs"* (răspunsurile managerilor):

$$S_3 = \frac{14 \times 2 + 17 \times 1 + 4 \times 0 + 4 \times (-1) + 1 \times (-2)}{40} = \mathbf{0,97} \quad (8.3)$$

IV. Pentru afirmația *"În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații"* (răspunsurile personalului executiv):

$$S_3 = \frac{48 \times 2 + 129 \times 1 + 99 \times 0 + 74 \times (-1) + 7 \times (-2)}{357} = \mathbf{0,38} \quad (8.4)$$

Tabelul A.9. Aspectele care generează angajaților cele mai mari satisfacții (opiniile managerilor)

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxtore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total răspunsuri</i>
<i>Promovarea pe scara ierarhică</i>	2	3	3	-	-	1			9
<i>Salariu conform așteptărilor</i>	4	7	6	3	3	2	1	2	28
<i>Salarizarea în funcție de performanțe</i>	2	4	1	-	-	1			8
<i>Recunoașterea meritelor</i>	5	5	3	2	-	1	1		17
<i>Siguranța locului de muncă</i>	1	6	4	2	1	1	1	1	17
<i>Posibilități de dezvoltare profesională și personală</i>	2	3	1	1	-	1			8
<i>Muncă interesantă și atractivă</i>	2	3	4	-	-	1	1		11
<i>Competiția profesională constructivă</i>	1	1	1	-	-	1			4
Total răspunsuri	19	32	23	8	4	9	4	3	102

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.10. Aspectele care generează angajaților cele mai mari insatisfacții (opiniile managerilor)

<i>Variante de răspuns</i>	”Apă-Canal Chișinău” SA	”Rețeaua Transport Electric Chișinău” ÎM	”Viorica Cosmetic” SA	”Top Fashion” SRL	”Luxtore” SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total răspunsuri</i>
<i>Lipsa oportunităților de promovare</i>	1	1	-	1	-	-		1	4
<i>Salariu sub nivelul așteptărilor</i>	4	6	4	2	-	3	2	1	22
<i>Salariu inechitabil</i>	2	1	2	3	1	1	2	-	12
<i>Atitudinea necorepunzătoare a superiorilor</i>	1	3	1	2	1	2	1	-	11
<i>Condițiile de muncă neadecvate</i>	3	3	-	1	2	1	1	1	11
<i>Lipsa șanselor de dezvoltare profesională și personală</i>	1	3	1	6	-	-	1	2	14
<i>Muncă monotona și plictisitoare</i>	1	1	3	-	-	1	1	-	7
<i>Competiția profesională distructivă</i>	2	-	-	-	-	1	-	-	3
Total răspunsuri	15	17	11	15	4	9	8	5	84

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Contractul individual de muncă al SA "Viorica-Cosmetic"

Contract individual de muncă Nr. 45

m.Chișinău

"15" iulie 2015

_____ în persoana directorului general _____ denumit în continuare „Angajator” și _____ denumit în continuare “ Salariat” , conducându-ne de prevederile Codului Muncii aprobat prin legea Nr. 154- XV din 28 martie 2003, au încheiat prezentul contract individual de muncă despre următoarele:

1. Dispoziții generale

1.1 Termenul valabilității prezentului contract este nedeterminat începând cu 15.07.2015.
(pe termen determinat; nedeterminat)

1.2 Salariatul este angajat în funcție de vânzător
(funcția, profesia, calificarea)

1.3 Locul de muncă rețea magazine de firmă
(subdiviziunea, secția)

1.4 Termenul de probă 30 zile
(durata)

1.5 Locul de muncă de bază
(de bază; prin cumul)

1.6 Condițiile de plată ale salariului _____
(mărimea salariului de bază sau în acord, adausuri, suplimente, premie, ajutor material, plăți și compensații, inclusiv pentru condiții grele sau nocive)

1.6* Salariul va fi majorat și în concordanță cu fișa de state, dar nu mai mic decât salariul minim stabilit pe sectorul dat.

1.6* În dependență de salariul stabilit depinde: mărimea indemnizației de concediu, mărimea indemnizației de șomaj, mărirea pensiei de vârstă, de vechime în muncă, invaliditate, indemnizație de muncă temporară.

1.7 Regimul muncii și de odihna 7 ore, 6 zile lucrătoare, în dependență de graficul stabilit.
(normală sau redusă, tipul săptămânal de lucru, pe schimburi)

1.8 Salariatului anual i se acordă concediu plătit pe o perioadă de 28 zile calendaristice.

1.9 Relațiile reciproce dintre salariat și Angajator privind asigurarea socială și de medicină sunt reglementate de legislația în vigoare.

1.10 Condiții speciale _____
(mobilitate, confidențialitate, înlesniri, prestații etc.)

2. Obligațiile și drepturile salariatului

2.1. SALARIATUL ARE DREPTUL:

- închiderea, modificarea, suspendarea și desfacerea prezentului contract în modul stabilit de Codul Muncii;
- de a presta munca conform condițiilor stipulate în contractul individual de muncă;
- la un loc de muncă, în condiții prevăzute de standardele în stat privind organizarea, protecția și igiena muncii;
- la achitarea la timp și integrală a salariului în corespundere cu calificarea sa, cu complexitatea, cantitatea și calitatea lucrului efectuat;
- la odihnă, în conformitate cu regulamentul de ordine interioară a muncii;
- apărarea relațiilor sale de muncă, neinterzise de legislație;

2.1* asigurarea socială și de medicină a salariatului se îndeplinește în ordinea și în modul prevăzut de legislația R.M. pentru anul curent.

2.2 OBLIGAȚIUNILE LUCRĂTORULUI:

Obligații generale:

- a) conștiincios de ași executa obligațiile de muncă, prevăzute în contractul individual de muncă;
- b) să îndeplinească normele de muncă stabilite;
- c) să respecte Regulamentul de ordine interioară a unității, disciplinei de producere și financiară;
- d) să manifeste un comportament nediscriminatoriu în raport cu ceilalți salariați și Angajator;
- 2.2*) să respecte dreptul la demnitate în muncă al celorlalți salariați;
- 2.2*) să respecte cerințele de protecție și igienă a muncii;
- e) să manifeste o atitudine gospodărească față de bunurile angajatorului și ale altor salariați;
- f) să nu dezvăluie informații și date, considerate ca secret comercial, precum și informații confidențiale, cunoscute în timpul lucrului conform obligațiilor de serviciu;
- g) să informeze de îndată angajatorul sau conducătorul menționat despre orice situație care prezintă pericol pentru viața și sănătatea oamenilor sau pentru integritatea patrimoniului Angajatorului;
- h) de-a recupera prejudiciul cauzat Angajatorului, conform prevederilor legislației în vigoare;
- i) de-a participa la crearea condițiilor favorabile și morale, dezvoltarea relațiilor corporative în întreprindere la locul de lucru.

3. OBLIGAȚIILE ȘI DREPTURILE ANGAJATORULUI

3.1 ANGAJATORUL ARE DREPTUL:

- a) a încheia, modifica, suspenda și desface acțiunea contractului individual de muncă cu salariatul în conformitate cu condițiile stipulate în Codul Muncii și alte acte normative;
- b) a cere de la salariat executarea obligațiilor de muncă și atitudinea grijulie față de bunurile Angajatorului;
- c) a încuraja salariatul pentru munca conștiincioasă și efectivă depusă;
- d) a atrage salariatul la răspundere materială și disciplinară conform Codului Muncii și alte acte normative;
- e) de-a emite acte normative la nivel de întreprindere.

3.2 ANGAJATORUL SE OBLIGĂ:

- a) a respecta legile și alte acte normative;
- b) la timp de a achita salariul calculat salariatului;
- c) precăutarea cererilor salariatului sau reprezentantului lor, în ce prevede încălcarea legislației și alte acte normative care includ norme ale dreptului muncii;
- d) executarea altor obligații, prevăzute de legislația în vigoare.

4. MODIFICAREA CONTRACTULUI DE MUNCĂ

4.1. Prezentul contract poate fi modificat, adăugat în baza unui acord suplimentar semnat de ambele părți contractante, considerându-se parte integrantă a contractului în cauză.

4.2. Angajatorul este în drept de a modifica prezentul contract unilateral numai în cazurile și în condițiile prevăzute de Codul Muncii.

4.3. Modificarea temporară a prezentului contract se permite:

- a) în cazul trimiterii salariatului în deplasări de serviciu (indiferent de acordul acestuia);
- b) când salariatul este detașat (cu acordul scris de acestea).

4.4. Modificările temporare a locului și specificul muncii salariatului se permite fără acordul acestuia.

4.5. Transferul și permiterea salariatului la un alt loc de muncă se permite cu respectarea cerințelor Codului Muncii de către părțile contractante.

5. SUSPENDAREA ACȚIUNII CONTRACTULUI

Acțiunea prezentului contract poate fi suspendată:

- a) în circumstanțe, ce nu depind de voința părților;
- b) la acordul părților;
- c) la inițiativa unei părți.

6. ÎNCETAREA PREZENTULUI CONTRACT

6.1. Acțiunea prezentului contract poate fi încetată:

- a) în circumstanțe, ce nu depind de voința părților;
- b) din inițiativa salariatului;
- c) la inițiativa Angajatorului.

6.2. În toate cazurile, ziua încetării contractului individual de muncă se consideră ultima zi de lucru a salariatului.

7. DISPOZIȚII FINALE

7.1. Părțile duc responsabilitate pentru nerespectarea condițiilor prezentului contract conform Codului Muncii și alte acte normative.

7.2. Rechizitele (datele) și adresa părților:

“ ANGAJATOR ”

“SALARIAT”

Directorul general _____

Tabelul A.12. Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația:
”În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații”

<i>Variante de răspuns</i>	”Apă-Canal Chișinău” SA	”Rețeaua Transport Electric Chișinău” ÎM	”Viorica Cosmetic” SA	”Top Fashion” SRL	”Luxstore” SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Acord total</i>	5	-	-	3	2	13	7	16	46
<i>Acord</i>	20	54	9	4	13	7	12	9	128
<i>Neutru</i>	49	19	6	10	2	6	3	5	100
<i>Dezacord</i>	42	6	9	7	-	6	2	3	75
<i>Dezacord total</i>	3	-	-	1	-	3	1	-	8
Total respondenți	119	79	24	25	17	35	25	33	357

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.13. Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația:
"Recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații firmei Dvs."

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxtore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Acord total</i>	6	2	-	3	2	-	-	1	14
<i>Acord</i>	3	5	3	2	1	1	-	2	17
<i>Neutru</i>	-	1	1	1	1	-	-	-	4
<i>Dezacord</i>	1	-	2	-	-	-	1	-	4
<i>Dezacord total</i>	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Total respondenți	10	8	6	6	4	2	1	3	40

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.14. Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea:
"În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să Vă dezvoltați profesional?"

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxstore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Da</i>	57	25	9	9	14	25	17	15	171
<i>Nu</i>	10	5	10	8	1	8	6	16	64
<i>Parțial</i>	52	49	5	8	2	2	2	2	122
Total	119	79	24	25	17	35	25	33	357

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A.15. Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea:
"Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților?"

<i>Variante de răspuns</i>	"Apă-Canal Chișinău" SA	"Rețeaua Transport Electric Chișinău" ÎM	"Viorica Cosmetic" SA	"Top Fashion" SRL	"Luxtore" SRL	Organizații/întreprinderi mari	Organizații/întreprinderi mijlocii	Organizații/întreprinderi mici și micro	<i>Total respondenți</i>
<i>Da</i>	6	5	4	2	1	2	1	-	21
<i>Nu</i>	-	-	-	2	1	-	-	2	5
<i>Uneori</i>	4	3	2	2	2	-	-	1	14
Total respondenți	10	8	6	6	4	2	1	3	40

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor studiului

Tabelul A. 16. Trendul salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017 determinat prin ajustarea liniară

Anul	Salariul minim în sectorul real al RM, lei, (y)	Timpul, t	ty	t ²	$\bar{y}_t = a + bt$ $\bar{y}_t = 1616,25 + 95,29t$
2010	1100	-7	-7700	49	949,22
2011	1100	-5	-5500	25	1139,8
2012	1300	-3	-3900	9	1330,38
2013	1400	-1	-1400	1	1520,96
2014	1650	1	1650	1	1711,54
2015	1900	3	5700	9	1902,12
2016	2100	5	10500	25	2092,7
2017	2380	7	16660	49	2283,28
Total	12930	0	16010	168	12930

Sursa: Elaborat de autor

Calculul parametrilor **a** și **b** ai funcției liniare de ajustare analitică pentru:

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{12930}{8} = 1616,25 \text{ lei} \quad (16.1)$$

$$b = \frac{\sum ty}{\sum t^2} = \frac{16010}{168} = 95,29 \text{ lei} \quad (16.2)$$

Tabelul A. 17. Trendul salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017 determinat prin ajustarea după o parabolă de gradul doi

Anul	Salariul minim în sectorul real al RM, lei, (y)	Timpul, T	ty	t ²	t ⁴	t ² y	$\bar{y}_t = a + bt + ct^2$ $\bar{y}_t = 1531,56 + 95,29t - 3,22t^2$
2010	1100	-7	-7700	49	2401	53900	706,75
2011	1100	-5	-5500	25	625	27500	974,61
2012	1300	-3	-3900	9	81	11700	1216,71
2013	1400	-1	-1400	1	1	1400	1433,05
2014	1650	1	1650	1	1	1650	1623,63
2015	1900	3	5700	9	81	17100	1788,45
2016	2100	5	10500	25	625	52500	1927,51
2017	2380	7	16660	49	2401	116620	2040,81
Total	12930	0	16010	168	6216	282370	11711,52

Sursa: Elaborat de autor

Calculul parametrilor **a**, **b** și **c** ai parabolei de gradul doi:

$$a = \frac{\sum y \times \sum t^4 - \sum t^2 y \times \sum t^2}{n \sum t^4 - (\sum t^2)^2} = \frac{12930 \times 6216 - 282370 \times 168}{8 \times 6216 - 168^2} = 1531,56 \text{ lei} \quad (17.1)$$

$$b = \frac{\sum ty}{\sum t^2} = \frac{16010}{168} = 95,29 \text{ lei} \quad (17.2)$$

$$c = \frac{n \sum t^2 y - \sum t^2 \times \sum y}{n \sum t^2 - (\sum t^2)^2} = \frac{8 \times 282370 - 168 \times 12930}{8 \times 168 - 168^2} = \frac{86720}{-26880} = -3,22 \quad (17.3)$$

Tabelul A. 18. Trendul și abaterea nivelurilor efective ale salariului minim în sectorul real al RM în perioada a.a. 2010-2017

Anul	Salariul minim în sectorul real al RM, lei, (y)	Trendul liniar			Parabolă de gradul doi		
		$\bar{y}_t=a+bt$ $\bar{y}_t=1616,25+95,29t$	$ y - \bar{y} $	$\sum \left \frac{y - \bar{y}}{y} \right \times 100\%$	$\bar{y}_t=a+bt+ct^2$ $\bar{y}_t=1531,56+95,29t-3,22t^2$	$ y - \bar{y} $	$\sum \left \frac{y - \bar{y}}{y} \right \times 100\%$
2010	1100	949,22	150,78	13,71	706,75	393,25	35,75
2011	1100	1139,8	39,8	3,62	974,61	125,39	11,40
2012	1300	1330,38	30,38	2,34	1216,71	83,29	6,41
2013	1400	1520,96	120,96	8,64	1433,05	33,05	2,36
2014	1650	1711,54	61,54	3,73	1623,63	26,37	1,60
2015	1900	1902,12	2,12	0,11	1788,45	111,55	5,87
2016	2100	2092,7	7,3	0,35	1927,51	172,49	8,21
2017	2380	2283,28	96,72	4,06	2040,81	339,19	14,25
Total	12930	12930	509,6	36,56	11711,52	1284,58	85,85

Sursa: Elaborat de autor

Eroarea medie relativă de aproximație se calculează după formula:

$$\bar{\varepsilon}_t = \frac{1}{n} \times \sum \left| \frac{y - \bar{y}}{y} \right| \times 100\% \quad (18.1)$$

unde:

$\bar{\varepsilon}_t$ – eroarea medie relativă;

n – numărul de termeni ai seriei.

Astfel, pentru modelul liniar aceasta constituie:

$$\bar{\varepsilon}_t = \frac{1}{8} \times 36,56 = 4,57 \% \quad (18.2)$$

Pentru modelul în baza parabolei de gradul doi:

$$\bar{\varepsilon}_t = \frac{1}{8} \times 85,85 = 10,73\% \quad (18.3)$$

Tabelul A. 19. Pronosticul salariului minim în sectorul real al RM
în perioada a.a. 2018-2022

Anul	Salariul minim în sectorul real al RM, <i>lei</i> , după funcțiile	
	$\bar{y}_t=1616,25+95,29t$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29t-3,22t^2$
2018	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 9=2473,86$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29 \times 9-3,22 \times 81=2128,35$
2019	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 11=2664,44$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29 \times 11-3,22 \times 121=2190,13$
2020	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 13=2855,02$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29 \times 13-3,22 \times 169=2226,15$
2021	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 15=3045,6$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29 \times 15-3,22 \times 225=2236,41$
2022	$\bar{y}_t=1616,25+95,29 \times 17=3236,18$	$\bar{y}_t=1531,56+95,29 \times 17-3,22 \times 289=2220,91$

Sursa: Elaborat de autor

Coefficientul de variație a fost calculat după formula:

$$\vartheta_{y(t)} = \frac{d_{y(t)}}{\bar{y}} \times 100\% \quad (19.1)$$

unde:

$d_{y(t)}$ - abaterea medie liniară;

$\bar{y}_t$ – salariul minim în sectorul real.

Abaterea medie liniară a fost calculată după formula:

$$d_{y(t)} = \frac{\sum |y_t - \bar{y}_t|}{n} \quad (19.2)$$

Chestionar

privind calitatea condițiilor de activitate profesională***Stimați angajați,***

Conform indicilor propuși, în tabelul ce urmează apreciați calitatea condițiilor de activitate profesională a Dvs. reieșind din scala de 10 puncte (1 – foarte rău; 10 - excelent).

Chestionarul este anonim!

Indicii calității condițiilor de activitate profesională					Evaluarea expertă conform scalei cvalimetrice					
1. Colectivul de muncă. Punctajul sumar =										
Favorabilitatea climatului psihologic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relații normale cu administrația	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participarea angajaților în managementul întreprinderii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respectarea documentației regulamentare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stresuri în timpul activității	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivații pozitive pentru desfășurarea activității	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relații între grupurile sociale mici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caracteristica rentabilității muncii colectivului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprecierea cvalimetrică (calității) a activității colectivului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacitatea activității colectivului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Remunerarea muncii. Punctajul sumar =										
Sistemul tarifar de remunerare utilizat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Argumentarea calificării și remunerării muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Remunerarea adecvată a muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilitatea de remunerare suplimentară a muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaosuri la remunerarea pentru ore suplimentare, nivel de calificare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivelul satisfacției în normarea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Premii la finele trimestrului, anului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaosuri în funcție de performanțe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprecierea corectitudinii în remunerare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprecierea confortului economic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Locul de muncă. Punctajul sumar =										
Amplasarea geografică a întreprinderii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Starea încăperilor de lucru, mobilierul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conformitatea tehnicii de informație și management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijloace de transport, de serviciu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Respectarea securității muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Echiparea tehnică a locului de muncă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivelul de normare a muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivelul de organizare a muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificarea activităților în întreprindere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Simțul de securitate profesională	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Managementul întreprinderii. Punctajul sumar =										
Încrederea în conducerea întreprinderii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relații normale cu superiorul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respectarea drepturilor personale ale muncitorilor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilitatea politicii de cadre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stima față de subalterni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Devotamentul angajaților față de întreprindere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfacție față de stilul de conducere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilitatea de a participa la alegerea conducerii (șef de secție, șef de atelier)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacitatea de lucru a conducerii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dorința de a activa în viitor cu această conducere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Cariera de serviciu. Punctajul sumar =										
Existența modelelor – tip ale carierei de serviciu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificarea carierei de serviciu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relevarea liderilor și conlucrarea cu ei	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conducerea sprijină avansarea în post	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conjugarea scopurilor proprii cu cele ale întreprinderii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stimularea perfecționării angajaților	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evaluarea obiectivă a performanțelor angajaților	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dorința de a activa în această întreprindere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilitatea de a evolua	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avansarea în post conform calificării și reușitelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Garanții sociale. Punctajul sumar =										
Achitarea certificatelor de concediu medical	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acordarea concediilor conform graficului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acordarea plăților garantate conform Codului Muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acordarea de pensie suplimentară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indemnizație în cazul eliberării din funcție prin reducere, lichidarea unității funcționale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indemnizația în caz de deces a colaboratorului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asigurarea medicală	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asigurarea vieții în caz de calamități naturale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respectarea drepturilor omului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Aprecierea gradului de protecție socială	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Stimulente materiale. Punctajul sumar =										
Plata ajutorului material	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asigurarea cu îmbracaminte și încălțăminte specială	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Achitarea plăților pentru servicii de reabilitare fizică	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cadouri cu ocazia datelor jubiliare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilități în credite pentru procurarea locuinței, automobilului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensarea cheltuielilor de transport, dacă este prevăzut în contractul de muncă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensarea cheltuielilor pentru alimentare, dacă este prevăzut în contractul de muncă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensarea cheltuielilor pentru întreținerea copiilor minori, dacă este prevăzut în contractul de muncă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atingerea nivelului deplin de bunăstare materială	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprecierea confortului social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Scor total	_____puncte									

Sursa: adaptat de autor

Specificație și autoevaluare

1. Calculați punctajul sumar în fiecare capitol și comparați-l cu baremul calității condițiilor de muncă pentru capitolul respectiv, reieșind din:

Până la 49 puncte	-insuficient
De la 50 până la 69 puncte	-suficient
De la 70 până la 89 puncte	-bine
Mai mult de 90 de puncte	-excelent

2. Calculați totalul de puncte pentru toate 7 capitole și comparați-l cu baremul calității condițiilor de muncă a Dvs. în întreprindere reieșind din:

Până la 349 puncte	-insuficient
De la 350 până la 489 puncte	-suficient
De la 490 până la 629 puncte	-bine
Mai mult de 630 de puncte	-excelent

Anexa 21. ACTE DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII

Anexa 21.1.



SOCIETATEA PE ACȚIUNI „APĂ-CANAL CHIȘINĂU”

str. Albișoara nr. 38, MD 2005, mun. Chișinău, Republica Moldova

tel. 022 25-69-01, tel/fax: 022 22-23-49, e-mail: acc@acc.md, web: www.acc.md

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta se confirmă faptul că unele rezultate ale cercetării științifice din cadrul tezei de doctor „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*”, elaborată de dna Cătălina ILCIUC, au fost prezentate în cadrul Societății pe Acțiuni „Apă-Canal Chișinău”.

S-a realizat un studiu în scopul diagnosticării aspectelor motivaționale și a determinării tehnicilor motivaționale aplicate în cadrul organizației.

Rezultatele cercetării au vizat anumite observații și sugestii privind îmbunătățirea proceselor motivaționale la nivelul organizației. Multe dintre aspectele privind motivația implică construirea unor modele și utilizarea unor termeni specifici ce descriu procese neobservabile care au fost implementate și se utilizează în cadrul entității economice S.A. „Apă-Canal Chișinău”.

În acest context menționăm că recomandările și propunerile dnei Cătălina ILCIUC sunt considerate relevante pentru S.A. „Apă-Canal Chișinău” și pot contribui la performanțele acesteia.

Director general



Veronica HERȚA



VIORICA

Anexa 21.2.

S.A. "Viorica-Cosmetic, Moldova, MD-2069, mun. Chișinău, str. Mesageri 1 Tel.: /373 22/ 74 89 50 Fax: /373 22/ 74 26 86. Email: vioricac@mtc.md.
www.viorica-cosmetic.com

Nr. 06 - 03 - 02/267
"13" 06 2017

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul act se atestă, că unele idei din teza de doctor elaborată de dna Cătălina ILCIUC cu tema „Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova” au fost implementate și se utilizează în cadrul companiei S.A. "Viorica-Cosmetic".

În special dorim, să menționăm că sunt benevenite ideile propuse, și anume ce țin de sporirea competitivității întreprinderii, acordînd o atenție deosebită proceselor de selectare, angajare, dezvoltare și menținere a personalului calificat în cadrul companiei noastre.

Cele mai relevante rezultate ale cercetării, în scopul măririi calității și cantității eforturilor depuse de angajați (eforturi care sunt legate de motivație) și a determinării tehnicilor motivaționale au fost preluate pentru implementare în cadrul întreprinderii S.A. "Viorica-Cosmetic".

Considerăm, rezultatele cercetării ca un lucru important și apreciem pozitiv teza de doctor elaborată de dna Cătălina ILCIUC cu tema: „Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova”.

Măsurile propuse de către autorul tezei, prin concluziile ce le formulează, vor conduce în mod inevitabil la îmbunătățirea actului managerial din cadrul întreprinderii și necesită a fi propuse și altor producători autohtoni.

Director economie și finanțe

 **Marin Macari**


Republica Moldova
Primăria mun. Chișinău



REGIA TRANSPORT
ELECTRIC CHIȘINĂU

str. Mitropolitul Dosoftei, 146
MD 2004, or. Chișinău, Moldova
Tel. (37322) 20-41-00,
fax. (37322) 75-26-63
e-mail rtechishinau@gmail.com

15.06.2017 nr. 070/509

la nr. _____ din _____



Республика Молдова
Примэрия мун. Кишинэва



ДИРЕКЦИЯ ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО
ТРАНСПОРТА КИШИНЕВА

ул. Митрополитул Дософтей, 146
MD 2004, г. Кишинев, Молдова
Тел. (37322) 20-41-00,
факс (37322) 75-26-63
e-mail rtechishinau@gmail.com

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul certificat se atestă, că unele concluzii și recomandări din teza de doctorat, intitulată „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*”, elaborată de dna Cătălina ILCIUC, și-au regăsit aplicabilitatea practică în activitatea întreprinderii Î.M. "RTEC", aducând o reală contribuție la determinarea tehnicilor motivaționale în scopul sporirii calității și cantității eforturilor depuse de angajați.

Aprecierea performanțelor profesionale se află la baza tuturor deciziilor de personal, oferind posibilitatea identificării elementelor de progres sau regres profesional, precum și a necesității unor cursuri de formare și perfecționare profesională.

Cele mai relevante rezultate ale cercetării și soluțiile propuse au fost preluate pentru implementare în cadrul Întreprinderii Municipale "RTEC".

Conducătorii subdiviziunilor își vor reconfigura politica motivațională, deoarece aceasta este prerogativa managerilor nu numai în aspect de elaborare, ci și în aspect de implementare.

Prin concluziile ce le formulează și ținând cont de dezvoltările tehnologice, autorul tezei recomandă pentru îmbunătățirea actului managerial, măsuri cu motivație obiectivă.

Managementul întreprinderii poate obține angajați mai competenți și mai loiali prin asigurarea unui mediu de muncă mai sigur și mai sănătos prin oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și personală, realizarea unui dialog permanent prin care să se monitorizeze gradul de satisfacție și așteptările lor.

Preluarea recomandărilor din teza de doctor elaborată de dna Cătălina ILCIUC cu tema: „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*” au efecte benefice asupra dezvoltării economice la nivel microeconomic.

Director general



Gheorghe Morgoci

LUXTORE S.R.L.

c/f 1011600000139

adr jur. Str. Andrei Doga nr.34 ap.46, mun. Chisinau

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

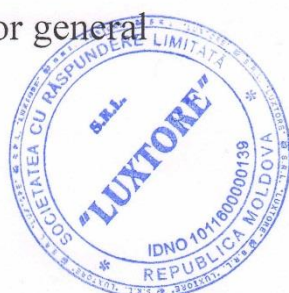
Prin prezenta confirmăm faptul că rezultatele cercetării științifice din cadrul tezei de doctor „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*”, elaborată de dna Cătălina ILCIUC, au fost examinate de către conducerea „LUXTORE” SRL.

Ca urmare a acestei examinări, considerăm că lucrarea menționată constituie rezultatul unei cercetări științifice complexe și inovaționale.

Cele mai relevante rezultate ale cercetării în scopul măririi calității și cantității eforturilor depuse de angajați (eforturi care sunt legate de motivație) și a determinării tehnicilor motivaționale au fost preluate pentru implementare în cadrul întreprinderii „LUXTORE” SRL. O atenție sporită se va acorda creșterii participării la formarea profesională continuă, care nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii.

În contextul celor expuse, apreciem pozitiv teza de doctor elaborată de dna Cătălina ILCIUC cu tema: „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*” și considerăm rezultatele cercetării importante, atât din perspectiva teoretică, cât și cea practică.

Director general



Lilian CIOBANU

“Top Fashion” SRL

m. Chișinău str. Tighina Nr.65

C/F 1013600025093

IBAN : MD4MO2224ASV9664967100

în BC Mobiasbanca Groupe Societe Generale fil. Nr.9 Centru

ACT DE IMPLEMENTARE

Ca urmare a analizei rezultatelor cercetării și recomandărilor științifice din teza de doctor a d-nei Cătălina ILCIUC, considerăm că lucrarea menționată are ca scop valorificarea la maxim a potențialului uman de care dispun întreprinderile în Republica Moldova prin analiza și îmbunătățirea factorilor ce influențează performanța fiecărui angajat, crearea unei echipe stabile și motivate, deoarece performanța angajaților este și performanța organizației.

Lucrarea elaborată de d-na Cătălina ILCIUC cu tema: *„Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova”*, constituie rezultatul unei cercetări științifice complexe și are o deosebită valoare teoretică și practică în vederea dezvoltării abilității de dirijare a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizație.

Concluziile au cuprins anumite sugestii ce țin de asigurarea a unei competiții constructive și de ghidare a personalului către o muncă performantă în cadrul întreprinderii „Top Fashion” SRL, care contribuie la mărirea indicatorilor de performanță, la eficientizarea activității economice și la mărirea calitativă și cantitativă a eforturilor depuse de angajați.

Astfel, prin acest act de implementare confirmăm faptul că propunerile formulate au fost examinate de către conducerea „Top Fashion” SRL și sunt utilizate în activitatea de gestionare a întreprinderii.

Director



ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА		FIRMA DE PRODUCERE ȘI COMERȚ
2023 Р. Молдова г. Кишинев ул. Измаильская 112 к. 301 IBAN:MD34ML000000002251928242 в "К.Б.Молдиндконбанк А.О." фил.Буребиста г. Кишинева BIC MOLDMD2X328 Ф. Код 1002600042889 тел. 03732)27-41-51		2023 R. Moldova or. Chișinău str. Izmail 112 of. 301 IBAN:MD34ML000000002251928242 în BC "Moldindconbank S.A." fil.Burebista mun. Chișinău BIC MOLDMD2X328 C.fiscal 1002600042889 tel (03732) 27-41-51

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta confirmăm faptul că rezultatele cercetării științifice din cadrul tezei de doctor „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*”, elaborată de dna Cătălina ILCIUC, au fost examinate de către conducerea SRL „VILEREX”.

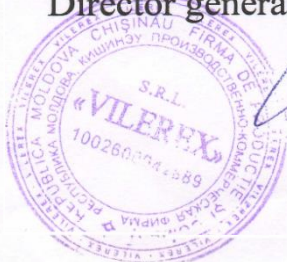
Ca urmare a acestei examinări, considerăm că lucrarea menționată constituie rezultatul unei cercetări științifice complexe și inovaționale.

Cele mai relevante rezultate ale cercetării în scopul măririi calității și cantității eforturilor depuse de angajați (eforturi care sunt legate de motivație) și a determinării tehnicilor motivaționale au fost preluate pentru implementare în cadrul întreprinderii SRL „VILEREX”.

În contextul celor expuse, apreciem pozitiv teza de doctor elaborată de dna Cătălina ILCIUC cu tema: „*Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova*” și considerăm rezultatele cercetării importante, atât din perspectiva teoretică, cât și cea practică.

Director general

Ion CONDREA



Declarația privind asumarea răspunderii

Subsemnata, **Iliciuc Cătălina** declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Iliciuc Cătălina

11.06.2018

CURRICULUM VITAE

Date personale: Nume, prenume: **ILCIUC CĂTĂLINA**
Data nașterii: 20 decembrie 1977
Domiciliu: Republica Moldova, Chișinău,
str. M.Sadoveanu 28 ap. 164
Tel. dom. (37322) 48-49-33,
Tel. mobil 079505085
E-mail: catalinailciuc@mail.ru



Educație și formare:

- 2016 – 2017** Institutul de Științe ale Educației, cursuri de formare continuă la specialitatea Management educațional.
- 2014 – 2015** Institutul de Formare Continuă, recalificare profesională la specialitatea Psihopedagogie.
- 2010 – 2013** Academia de Studii Economice din Moldova, studii doctorale, specialitatea științifică Economie și Management.
- 2008 – 2010** Universitatea de Studii Europene din Moldova, titlul de Master în Drept, specializarea Drept Economic.
- 1997 – 2001** Academia de Studii Economice București, facultatea de Economie Generală, titlul de Economist Licențiat în profilul Economic, specializarea Economia și Dreptul Afacerilor.
- 1992 – 1997** Colegiul Financiar–Bancar din Chișinău, specialitatea Finanțe și Asigurări, specializarea Activitatea bancară în profilul Economie, calificarea Contabil.

Experiența profesională:

- 2013 – prezent** Centrul de Excelență în Economie și Finanțe, șef secție „Economie și Informatică”.
- 2013 – prezent** Centrul de Excelență în Economie și Finanțe, coordonator Firma de Exercițiu.
- 2003 – prezent** Centrul de Excelență în Economie și Finanțe, profesor de Drept și Științe Economice.
- 2001 – 2002** Casa de Pensii și Asigurări Sociale a Municipiului București. Departamentul „Bilete de odihnă și tratament”, inspector de specialitate.

Abilități:

Lingvistice: Română – limbă maternă, Rusă – nivel avansat, Engleză – nivel mediu.

Domeniile de interes științific: Management, resurse umane, drept, economie, psihopedagogie.

Participări la proiecte (naționale și internaționale):

1. Proiectul de Instruire în domeniul Antreprenoriatului și Angajării în câmpul Muncii (MEEETA Faza IV), implementat de CEDA în parteneriat cu I.P.R. Callidus Moldova. Curs de formare a formatorilor în domeniul Educației Antreprenoriale “Abilități de instruire a adulților”, decembrie 2017, ianuarie 2018
2. Proiectul *”Parteneriate pentru calitatea și relevanța învățământului vocațional-tehnic în domeniul TIC din RM”*, programul de formare continuă ”Managementul educațional”, februarie 2017, mai 2017, aprilie 2018
3. Proiectul internațional *”Donezi-Contezi”* organizat de către organizația nonguvernamentală ”Alumni Flex”, coordinator la nivel de instituție, septembrie – noiembrie 2016
4. Proiectul internațional *„Under the same umbrella”* din cadrul ACES (Academia Școlilor din Europa Centrală) - 2015 cu genericul: „Embracing solidarity: We care, dare and share!”
5. Proiectul *”Îmbunătățirea calității Învățământului Vocațional Tehnic în domeniul TIC din RM”*, 16-19 iulie 2015
6. Proiectul internațional EcoNet, susținut de organizația KulturKontakt Austria, 2012 - 2013

Participări la foruri științifice (naționale și internaționale):

1. Conferința Națională Științifico-Practică ”Resursele umane – componentă esențială în creșterea performanței instituționale”, Centrul de Excelență în Economie și Finanțe, Chișinău, 23 noiembrie 2017
2. Seminar internațional ”Simulation for entrepreneurship”, Colegiul Economic ”Dimitrie Cantemir”, Suceava, România, 19 aprilie 2016
3. Conferința științifico-practică cu participare internațională ”Strategii și vectori de creștere economică din perspectiva dezvoltării durabile în contextul globalizării și integrării”, ediția a VI-a, CFBC – 20 noiembrie 2015
4. Conferința de promovare a programului Academy of central European Schools (aces), Iași, România, 10 februarie 2015
5. Conferința științifico-practică cu participare internațională ”Diversitatea umană prin șanse egale în contextul racordării la valorile europene”, CFBC, Chișinău, 20 noiembrie 2014
6. Conferința Științifico-Practică și la alte activități organizate de Universitatea de Stat de Finanțe și Economie din Bucovina, Cernăuți, Ucraina, 15 – 18 octombrie 2014
7. Simpozionul național “Promovarea educației pentru schimbare și valențele ei în economia concurențială”, Adjud, România, 06 iunie 2014
8. Conferința națională “Educația pentru integrare socio-profesională – educație prioritară”, CFBC, 21-22 martie 2014
9. Simpozionul Științific al tinerilor Cercetători ASEM – 2013, 25-26 aprilie
10. Conferința internațională științifico-practică a tinerilor cercetători, de Universitatea de Stat de Finanțe și Economie din Bucovina, Cernăuți, Ucraina, 22 martie 2013
11. Simpozionul Științific al tinerilor Cercetători ASEM – 2012, 27 - 28 aprilie
12. Simpozionul Științific al tinerilor Cercetători ASEM – 2011, 14 – 15 aprilie
13. Conferința internațională științifico-practică a tinerilor cercetători, de Universitatea de Stat de Finanțe și Economie din Bucovina, Cernăuți, Ucraina, 14 martie 2011

Publicații științifice: 12 articole publicate în reviste de specialitate și în alte culegeri naționale și internaționale